Université catholique de Louvain

Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Commission Doctorale du Domaine Information et communication

Institut Langage & Communication

Gouvernance universitaire : Problématique et enjeux de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique en contexte de modernisation

Le cas du logiciel GP7 à l'Université de Lubumbashi (RDC)

SUKADI Mangwa Christelle

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteure en Sciences de l'information et de la communication

Membres du jury :

Prof. François Lambotte (Promoteur et Secrétaire du jury)	Université Catholique de Louvain, Belgique
Prof. Jacky Mpungu Mulenda (Co-promoteur)	Université de Lubumbashi, R.D. Congo
Prof. Sandrine Roginsky (Présidente du jury)	Université Catholique de Louvain, Belgique
Prof. Claire Oger	Université Paris-Est Créteil, France
MCF Jan Zienkowski	Université Libre de Bruxelles, Belgique

Septembre 2022

Dédicace

A ma famille

Remerciements

A l'issue de ces années de recherche doctorale, je tiens à exprimer ma gratitude envers les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce parcours.

Je tiens avant tout à remercier sincèrement mon promoteur de thèse, François Lambotte, pour son accompagnement sans faille. Dès le premier mail que je lui ai envoyé il y a quelques années, il a accepté de m'encadrer et m'a accueillie au sein de son équipe. Il a cru en moi, et m'a soutenue depuis la rédaction de mon projet de thèse. J'ai fortement bénéficié de son expérience, de sa réactivité, de ses conseils, et de ses encouragements tout au long de mon parcours doctoral. Cette belle expérience scientifique et humaine a été possible grâce à sa rigueur et à sa bienveillance. Merci de m'avoir toujours encouragée à repousser mes limites. Merci !

Je remercie le Professeur Jacky Mpungu, mon co-promoteur de thèse. Depuis mes débuts comme étudiante en communication, il a été un guide et une personne de référence pour moi. De directeur de mémoire de licence, à co-promoteur de thèse, en passant par la direction de mon mémoire du Diplôme d'Etudes Approfondies, il a toujours été présent pour me motiver et me guider dans mon parcours académique. Je lui suis infiniment reconnaissante pour tous les précieux conseils dont je bénéficie depuis maintenant plus de quinze ans.

Je remercie les membres du jury de thèse, Sandrine Roginsky, Claire Oger et Jan Zienkowski. Je leur témoigne ma profonde gratitude pour avoir accepté de faire partie de mon jury. J'ai eu le privilège de bénéficier de leurs conseils avisés, de leur disponibilité, et de leurs expertises individuelles. Nos échanges ont toujours été riches, fructueux et décisifs. Je les remercie sincèrement d'avoir contribué chacun à leur manière, à l'amélioration de ma thèse.

J'exprime ma gratitude envers l'UCLouvain, à travers l'Administration des Relations Internationales (ADRI), pour le financement de mon parcours doctoral via une bourse « Coopération au développement ». Merci de m'avoir accordé cette opportunité. Je remercie particulièrement toutes les personnes à Mons et Louvain-La-Neuve, qui m'ont accompagnée sur le plan administratif durant mes séjours en Belgique. Mon intégration aurait été beaucoup plus difficile sans votre soutien.

Merci aux membres du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations (LASCO) et toute l'équipe de l'Ecole de Communication, pour les moments riches partagés ensemble. Merci à tous les professeurs qui ont été de près ou de loin impliqués dans ma thèse.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui m'ont permis d'obtenir toutes les données nécessaires à la réalisation de cette thèse. Je remercie tous les acteurs de l'Unilu qui m'ont permis d'avoir accès à la documentation et aux différentes ressources nécessaires. Merci au recteur de l'Unilu, le Professeur Gilbert Kishiba. Merci aux recteurs honoraires les professeurs Kaumba Lufunda et Ildephonse Chabu Mumba, de m'avoir accordé de leur précieux temps pour parler de leur expérience avec GP7, et la modernisation de l'Unilu. Merci aux doyens de facultés et directeurs(trices) d'écoles supérieures, aux membres du comité de gestion, aux responsables de services, aux informaticiens de l'apparitorat. Merci à tous les acteurs de la coopération belge, d'avoir spontanément participé aux entretiens. Je remercie l'équipe du SRI pour le soutien indéfectible

malgré la distance. Prof Gabriel Ilunga Mutombo, Monsieur Steve, Christian, Trésor, Jonathan, Maman Valérie, et toutes celles et ceux qui ont quitté l'équipe au fil des ans. J'ai toujours eu auprès d'eux toute l'aide dont j'avais besoin, qu'il s'agisse des données ou des contacts pour enrichir ma recherche. Un merci particulier à Eric et Josiane pour toute l'aide et tout le soutien logistique qu'ils m'ont apporté.

Je remercie les membres du département des Sciences de l'Information et de la Communication, ainsi que les membres de la Faculté des Lettres et Sciences humaines de l'Université de Lubumbashi. Merci aux Doyens de la faculté, actuel et précédents, au Chef de département, à tous les professeurs et tous les collègues qui m'ont aidée durant ce parcours.

Mes remerciements sincères au Professeur Emérite Boniface Kizobo, à Ritha Sukadi, Tiffany Andry et Déborah Horlait qui ont constitué un comité extrêmement efficace de relecture de ma thèse. Je suis reconnaissante pour le temps qu'ils ont rendu disponible pour moi. Leurs commentaires et conseils m'ont permis d'améliorer la rédaction de ma thèse.

A toutes ces personnes qui ont été bien plus que des collègues pour moi: Joanne, Sophie, Christel, Damien, Philippe, Tiffany, Tama, Manon, Elier, Déborah, Léa, Inès, Diana, je dis merci. Merci pour ces partages autour de nos recherches, de nos passions, de nos projets. Avoir fait votre connaissance est pour moi un immense cadeau.

Merci à toutes les personnes avec qui j'ai partagé des moments précieux. Ces personnes qui au-delà d'être des doctorant (es), des connaissances, sont devenues des amis, une famille: Narindra Rakotoarijaona, Nadison, Amina Illou, Renée Likassa, Lynda Kaninda, Mandela Kaumba, Alain Mukadi. Nous avons ensemble partagé les meilleurs et les pires moments. Merci d'avoir toujours été là ! Merci également à mes amis présents dans les différents pays où j'ai vécu durant ma thèse. Merci de m'avoir toujours soutenue même quand parfois vous ne compreniez pas ce que je faisais…Vous avez été pour moi des garde-fous.

Merci à toutes les personnes appartenant aux divers groupes et associations dans lesquels je me suis toujours épanouie et ressourcée : Les chorales en RDC, en Belgique et en Afrique du Sud ; l'ONG MJDD, les diverses associations de jeunes, les associations d'alumnus dont je fais partie, spécialement celle de l'Ambassade des USA en RDC, qui m'a permis de vulgariser ma recherche. Merci aux jeunes que je mentore, à mes filleules, et à toutes ces personnes bienveillantes qui ont fait partie de mon quotidien.

Je remercie aussi particulièrement la « famille R2 » : Professeur Amuri, Professeur Christian Kunda, Isabelle Pollet, Bernadette Marcq. J'ai également une pensée pieuse pour le Professeur Pontien Ilunga qui nous a quittés. Merci à vous pour vos encouragements et votre soutien au fil des ans. Travailler sur des projets ARES avec vous, a été une expérience plus qu'enrichissante !

Merci à ma famille ! Mes parents, Richard et Chantal Sukadi, qui ont toujours été là pour moi, et qui ont fait de moi celle que je suis aujourd'hui. J'espère vous avoir rendus fiers. Mes beaux-parents, Boniface et Anasthasie Kizobo, qui m'ont apporté leur soutien inconditionnel depuis le début de ma thèse, merci pour les encouragements. Merci à mes belles-sœurs Myrie, et feue Abin Kizobo de qui

je garde le souvenir d'une personne exceptionnelle. Merci à Trésor, Esther et feue Myriam Angambun.
Merci à la famille présente à Johannesbourg : au couple Raphaël et Angèle Kizobo, et leur fils Enock, pour leur soutien inconditionnel, et pour m'avoir accordé un espace de travail idéal durant les derniers mois de thèse. Merci à la famille Mukasa pour vos encouragements et toutes les petites attentions. Merci à nos parrains et au Père François pour l'accompagnement moral au fil des ans.

Je remercie de tout cœur mes frères et sœurs, beaux-frères et belle-sœur, neveux et nièces. Je sais que nous sommes nombreux, mais comme toujours, vous méritez amplement que vos noms soient inscrits ! Votre présence a toujours été salutaire pour moi. Ya Guy, Ida et Junior Kibali ; Tuna, Claudine, Rayan, Luca et Mathis Lukiana; Christian, Marlène, David , Estelle, Christina et Mikaelle Ndaywel ; Serge, Joyce, Abigaïl et Samy Sukadi ; Aldo et Ritha Platteau (et Kitkat !); Jupson, Fabiola et Havilah Yala ; Manu Sukadi (merci surtout de m'avoir protégée des araignées) ; Stéphane Sukadi, Jonathan Sukadi et Moïse Sukadi.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers mon époux, Ghuy Kizobo Fel Opel. « Merci » ne veut rien dire à côté de ce que tu es, et as été pour moi durant ce parcours. Cette expérience a été tout autant difficile que formatrice pour nous. Jamais tu n'as cessé de me soutenir, de m'encourager, de me motiver. Tu es allé jusqu'à développer une application pour m'aider dans les retranscriptions ! Ma gratitude pour toi est sans fin, et cette thèse est avant tout la tienne.

A toutes les personnes dont les noms ne sont pas explicitement repris dans ce texte, mais qui ont contribué de près ou de loin à ce dénouement, je vous remercie !

Résumé

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) se sont imposées au fil des ans dans le contexte des universités d'Afrique subsaharienne, comme une solution et un levier crucial de modernisation. Dans cette dynamique, ces universités initient en interne ou avec le support de partenaires extérieurs, des projets technologiques visant à implémenter des logiciels dans leur gouvernance. Malgré ce discours prometteur sur les TICs, et les investissements entrepris par ces universités, la réalité sur le terrain est loin d'atteindre les objectifs de modernisation et de bonne gouvernance recherchés.

C'est cette situation paradoxale que nous avons constatée dans notre cas d'étude, l'Université de Lubumbashi (Unilu) en RDC. L'Unilu a développé depuis plus de quinze ans un logiciel, « GP7 », pour la gestion des tâches académiques. GP7 malgré son potentiel, demeure sous-exploité. Cette incompréhension nous a conduit à nous questionner sur les raisons possibles d'un tel écart :
Dans un contexte où l'implémentation des TICs constitue un des piliers essentiels du discours stratégique de la modernisation des universités africaines, qu'est-ce qui explique d'un point de vue critique, les résistances persistantes dans la mise en place de logiciels de gestion ?

Afin de comprendre cette situation, et nous démarquer des littératures dominantes sur les TICs dans les organisations africaines, nous proposons de ramener des considérations critiques, en étudiant le phénomène à partir du discours stratégique de modernisation.
Notre cadre méthodologique repose sur l'analyse critique des discours (*Critical Discourse Analysis*), menée dans une démarche essentiellement qualitative, et axée sur le modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014). Dans ce cadre, les discours au-delà des aspects linguistiques, sont considérés comme des pratiques. Ils permettent ainsi de saisir la dynamique des stratégies organisationnelles, en l'occurrence la stratégie de modernisation via GP7. Nous avons collecté des données et mené des entretiens sur l'implémentation de GP7, autant au sein l'Unilu qu'auprès des partenaires de la coopération impliqués dans l'informatisation de l'Unilu.

Après l'analyse des discours en présence durant l'implémentation de GP7, la thèse apporte des éléments de réponse quant aux raisons d'une problématique implémentation de GP7 à l'Unilu. Premièrement il existe une déconnexion entre les discours de la stratégie de modernisation, avec un fort intérêt
et une domination du discours technophile (axé sur le matériel informatique et la croyance que la technologie va résoudre les problèmes de gestion) ; au détriment du discours politique et managérial,

qui porte sur l'instauration des principes de bonne gouvernance. Deuxièmement, il existe une rupture entre le discours de modernisation tel que conçu au niveau macro, méso et micro : les pratiques quotidiennes des acteurs ne reflètent pas la stratégie de modernisation via GP7, tel qu'elle avait été envisagée de manière optimiste à un niveau plus politique, et à un niveau intermédiaire (dans les documents officiels). La dernière situation porte sur la présence d'enjeux liés aux réalités du contexte, et qui favorisent la présence de pratiques de résistances, agissant ensemble contre GP7.

Cette recherche contribue non seulement à apporter des éléments de compréhension sur les persistantes résistances dans l'implémentation des TICs dans la gouvernance des universités africaines ; mais elle permet également de remettre en question la manière dont la modernisation et la bonne gouvernance recherchées à travers le levier technologique, contribuent à renforcer un discours dominant et erroné sur les TICs en Afrique.

Mots-clés

Modernisation, bonne gouvernance, universités africaines, GP7, Université de Lubumbashi, TICs, résistances, approche critique, analyse critique des discours.

Abstract

Information and Communication Technologies (ICTs) have been established over the years as a solution and a crucial factor in modernizing sub-Saharan African universities. In this context, many universities are initiating, either internally or with the support of external partners, technological projects that aim to implement software in their governance. Despite this promiscuous discourse on ICTs, and investments made by universities, the reality on the ground is far from the desired objectives of modernization and good governance.

We can observe this paradoxical situation in our case study, the University of Lubumbashi (Unilu) in the DRC. For more than fifteen years, Unilu has developed a software solution, "GP7", to manage academic tasks. Although GP7 has a high potential, it still remains underused. This misunderstanding led us to question the possible reasons for such a gap:
In a context where the implementation of ICTs is one of the major pillars of the strategic discourse on the modernization of African universities, what explains, from a critical point of view, the persistent resistance to the implementation of management software?

To understand this situation, and to distance ourselves from the dominant literature on ICT in African organizations, we propose to bring back critical perspectives by studying the phenomenon from the viewpoint of the strategic discourse of modernization.
Our methodological framework is based on Critical Discourse Analysis, and is conducted in an essentially qualitative approach, focused on the model of intensification of power (Hardy and Thomas, 2014). In this framework, the discourses which are not only related to language, are considered as practices. They thus allow us to understand the dynamics of organizational strategies, specifically the modernization strategy via GP7. We collected data and conducted interviews on the implementation of GP7, both within Unilu and with the cooperation partners involved in the digitalization of Unilu.

After analysing the discourses during the implementation of GP7, the thesis provides some answers to why the implementation of GP7 at Unilu was problematic. First, there is a clear disconnect between discourses of the modernization strategy: an exaggerated interest and the domination of technophile discourse (focused on hardware and the belief that technology will solve management problems); to the neglect of the political and managerial discourse, which focuses on the establishment of good governance. Second, there is a disconnect between the discourse of modernization as conceived at

the macro, meso and micro levels: the daily practices of actors do not reflect the modernization strategy via GP7, as it has been thought in an optimistic way at a more political level, and at an intermediate level (in official documents). The last situation concerns the presence of issues linked to the context, and which enhances the presence of resistance practices, acting together against GP7.

This research does not only contribute to understand the ongoing resistance to the implementation of ICTs in the governance of African universities, but it also questions the way in which modernization and good governance pursued through technological leverage contribute to reinforce a dominant and inappropriate discourse on ICTs in Africa.

Keywords

Modernization, good governance, African universities, GP7, University of Lubumbashi, ICTs, resistance, critical approach, critical discourse analysis.

Table des matières

Dédicace .....

Remerciements .....

Résumé .....

Abstract .....

Table des matières .....

INTRODUCTION GENERALE **1**

Le point de départ : Les TICs en Afrique, l'euphorie autour de « la solution » aux problèmes de développement et modernisation *2*

Point de vue critique sur les TICs *3*

Le choix du positionnement critique *4*

L'Analyse Critique du Discours et le modèle de l'intensification of power pour comprendre l'implémentation technologique *5*

Objectifs et contributions de la recherche *5*

Plan de la thèse *7*

PARTIE I. CADRE CONTEXTUEL ET PROBLEMATIQUE **11**

Chapitre 1. La bonne gouvernance au cœur des questions du développement et du processus de modernisation des organisations **12**

1.1 Introduction *12*

1.2 Gouvernance et bonne gouvernance : origines, définitions, principes *14*

1.1.1 « Gouvernance » et « gouvernement » 17

1.2.1 « Gouvernance » et « gouvernementalité » 19

1.2.2 « Bonne » gouvernance 20

1.2.3 Principes de bonne gouvernance et désengagement de l'Etat 22

1.3 Conditionnalité de l'aide au développement *24*

1.4 La laborieuse marche vers la bonne gouvernance en RDC *27*

1.5 Problématisation de la bonne gouvernance selon un regard critique *34*

1.6 Bonne gouvernance et TICs *37*

1.6.1 Les TICs et la gouvernance numérique des organisations 39

1.6.2 La gouvernance numérique sur le continent africain 42

1.7 Conclusion *44*

Chapitre 2. La corruption à la base des principes de bonne gouvernance : des pratiques négatives récurrentes et endémiques **47**

2.1 Introduction *47*

2.2 Comprendre la corruption : notions définitionnelles autour d'un concept complexe *47*

2.3 Darkside des organisations : Oser parler de corruption *51*

2.4 Aperçu de la corruption dans le monde *53*

2.4.1 La lutte contre la corruption en RDC 55

2.5 La corruption « aggravée » par l'aide publique *57*

2.6 La corruption dans le contexte des universités africaines *59*
2.6.1 Le terrain des universités : comprendre et saisir la corruption 63

2.7 Conclusion *67*

Chapitre 3. La modernisation aux prises avec le développement de l'Afrique et les TICs 69

3.1 Introduction *69*

3.2 La modernisation en organisation : Processus inévitable en lien étroit avec la technologie *72*

3.3 L'aide publique au développement : vecteur des courants de la modernisation en Afrique *75*

3.4 Les paradigmes de modernisation en Afrique : L'école de la modernisation et l'école de la dépendance *80*
3.4.1 L'école de la modernisation : aide financière, industrialisation, rattrapage et modèle occidental pour tous 81
3.4.2 L'école de la dépendance : diminution de la puissance des Etats, idéologie néolibérale, endettements, pauvreté au cœur du combat 82
3.4.3 Représentation des TICs dans chacune des écoles 83

3.5 Les courants critiques de la modernisation *84*
3.5.1 Affaiblissement de l'Etat : imiter l'exemple de l'Asie de l'est ? 85
3.5.2 La théorie du rattrapage 86
3.5.3 L'école du post-développement, les études postcoloniales, les courants de l'altermondialisme 87
3.5.4 Critiques des courants de la modernisation du point de vue des TICs 88

3.6 La Politisation/dépolitisation du discours : Lorsque les organisations internationales d'aide au développement « jouent » avec les textes *89*

3.7 Conclusion *92*

Chapitre 4. Les TICs en Afrique : Comprendre la place du « sauveur » de l'Afrique et de ses organisations 94

4.1 Introduction *94*
4.1.1 TICs et Systèmes d'Information 95
4.1.2 L'« implémentation » technologique 95
4.1.3 L'innovation technologique 97

4.2 Les TICs en Afrique et en RDC *98*

4.3 Les TICs au service de la bonne gouvernance et du développement : La place de choix du levier technologique dans la modernisation de l'Afrique *101*
4.3.1 Sur la scène internationale : les 1001 raisons d'adopter les TICs en Afrique 102
4.3.2 Exemples de success stories sur les TICs 106

4.4 L'autorité du discours : Pourquoi le discours des organisations internationales a autant d'influence sur les politiques locales en matière des TICs ? *108*
4.4.1 Discours autorisé et discours d'autorité 108
4.4.2 Parenthèse sur l'autorité et l'argumentation 110
4.4.3 Autorité, légitimité, domination et pouvoir 111

4.5 Les TICs dans les universités : Gouvernance et gouvernance par les TICs *112*
4.5.1 Apport des TICs dans les universités 112
4.5.2 Des difficultés d'implémentation à questionner 114

4.6 Du déterminisme technologique à la critique du rôle des TICs : Réflexions critiques sur les TICs au secours des pays du « Sud » *115*

4.7 Conclusion *118*

Chapitre 5. Odyssée des universités africaines : des défis historiques à la gouvernance par les TICs 121

5.1 Introduction *121*

5.2 Le parcours des universités africaines *122*

5.3 La crise de l'enseignement supérieur et universitaire *124*

5.4 Enjeux de la gouvernance dans les universités africaines 127

5.5 Systèmes d'information et TICs : les incontournables de la gouvernance universitaire ? 130

5.6 Conclusion 132

PARTIE II. CADRE THEORIQUE : L'approche critique et multiniveaux dans l'analyse discursive 134

Chapitre 6. La *Critical Discourse Analysis* : Comprendre l'organisation à travers le discours 135

6.1 Application du cadre théorique : La CDA pour étudier le discours organisationnel en SIC 136

6.1.1 Les études en CDA, concrètement… 136

6.1.2 Analyse du discours organisationnel 139

6.1.3 Comprendre le lien entre l'organisation, la communication et le discours 140

6.1.4 Analyse critique du discours organisationnel en SIC 143

6.2 Conclusion 149

Chapitre 7. Appréhender le discours organisationnel à travers une approche critique et multiniveaux : le modèle de l'*intensification of power* 151

7.1 L'approche critique et la pertinence de l'analyse multiniveaux dans la compréhension d'un phénomène organisationnel 151

7.1.1 Introduction 151

7.1.2 Le point de départ dans la nécessite de l'approche critique: L'implémentation des TICs liée au discours de modernisation 152

7.1.3 Le multiniveau en analyse du discours organisationnel : Lier le macro au micro 154

7.1.3.1 Les trois niveaux d'analyse du discours stratégique : adaptation au cas d'étude 158

I.1.1.1.1 Le niveau micro 158

I.1.1.1.2 Le niveau méso 159

I.1.1.1.3 Le niveau macro 159

7.2 Le modèle de l'intensification of power : le discours stratégique, des décisions à la pratique des acteurs . 161

7.2.1 Introduction 161

7.2.2 La stratégie organisationnelle comme discours et pratique 163

7.2.2.1 Strategy-as-practice 163

7.2.2.2 La stratégie en relation avec le discours 164

7.2.2.3 Les pratiques 165

7.2.3 Le modèle de l'intensification of power 167

7.2.3.1 Le discours 168

7.2.3.2 Pouvoir et discours 169

7.2.3.3 La résistance 172

7.2.4 Appropriation et adaptation du modèle au cas d'étude 175

7.2.5 Limites du modèle 177

7.3 Conclusion 179

PARTIE III. CADRE EMPIRIQUE : Fondements de la démarche, étude de cas, collecte et stratégie d'analyse des données 181

Chapitre 8. Cadre méthodologique : fondements de la démarche, étude de cas, collecte et stratégie d'analyse des données 182

8.1 Introduction 182

8.2 Remise en contexte et choix de l'étude de cas 182

8.3 Les fondements épistémologiques de la démarche 186

8.3.1 Une relation de proximité avec l'Unilu et GP7 : démarche de participation observante 186

8.3.2 L'approche critique : Prendre le contre-pied des littératures dominantes existantes sur l'implémentation des TICs en contexte de modernisation 188

8.3.3 L'approche par les discours : Pluridisciplinarité, multi-dimensionnalité et point de vue critique à travers l'Analyse Critique du Discours 189

8.3.3.1 Le choix de l'analyse de discours face à l'analyse de contenu 192

8.3.3.2 Approche qualitative et démarche abductive 193

8.4 Cas d'étude : L'Université de Lubumbashi 194
8.4.1 Histoire narrative de GP7 196
8.4.1.1 Le petit livre jaune 197
8.4.1.2 Le backbone, une co-construction 197
8.4.1.3 Informatisation, UniversiTIC et prémices de GP7 (2004-2007) 199
I.1.1.1.4 UniversiTIC 202
8.4.1.4 Des modules vers GP7 204
8.4.1.5 GP7 205
8.4.2 Fonctionnement de GP7 : apparitorat central et jurys de délibération 207
8.4.2.1 L'apparitorat central 207
I.1.1.1.5 Maîtrise des effectifs 208
I.1.1.1.6 Gestion du cursus étudiant 209
I.1.1.1.7 Suivi en temps réel des flux financiers 210
8.4.2.2 B. Les jurys de délibération 210
8.4.3 Etat de GP7 en 2015 211

8.5 La collecte des données 212
8.5.1 Recherche documentaire 215
8.5.1.1 Revue de littérature 215
8.5.1.2 Collecte de documents 216
8.5.2 Les entretiens semi-directifs : De Lubumbashi à Bruxelles 221
8.5.3 Délimitation de la période d'étude 224

8.6 Stratégie d'analyse des données 225
A. Détermination de la ligne de temps, de la stratégie, et de ses composantes principales 226
8.6.1.1 Utilisation de Nvivo et d'Excel 227
8.6.2 B. Examiner la circulation du pouvoir 228
8.6.3 C. Examiner les résistances 230
8.6.4 D. Analyser ce que produit le pouvoir : Objectivation et subjectivation 232

8.7 Conclusion 233

Chapitre 9. Stratégie et analyse des données 235

9.1 Introduction 235

9.2 Stratégie d'analyse des données : Comprendre la stratégie organisationnelle par le prisme des pratiques des acteurs 235
A. La stratégie de modernisation via GP7 : Ligne de temps, composantes et discours principaux 236
La ligne de temps 236
Base de données discursive des évènements 237
Compte-rendu narratif, détermination de la stratégie 237
Composantes et discours de la stratégie 238
Politique et principes globaux de la bonne gouvernance 239
TICs comme levier opérationnel de la modernisation 240
B. Les pratiques qui renforcent la stratégie de modernisation : Examiner la circulation du pouvoir 243
Tableaux d'encodage des pratiques en fonction des composantes 247
C. Les raisons et les pratiques qui déforcent la modernisation via GP7 : Examiner les résistances 254
Analyse thématique des résistances : Identifier les raisons évoquées et les facteurs de résistance durant l'implémentation de GP7. 255
Discours alternatifs sur la modernisation 257
Relation entre les personnes et les institutions 258
Infrastructures et matériel 258
Refus de l'informatisation et implication dans des pratiques frauduleuses 259
Absence de stratégie organisationnelle claire 260
Fonctionnement des universités congolaises 260
Le profil des membres du personnel 261
Analyse des catégories de pratiques d'intensification du discours de résistance 264
D. Analyser ce que produit le pouvoir : Objectivation et subjectivation 265

9.3 Conclusion *267*

PARTIE IV. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS 269

Chapitre 10. Les discours principaux de la stratégie face aux pratiques d'intensification et aux pratiques de résistance : ce que révèlent les données sur la manière dont les divers discours ont guidé l'implémentation de GP7 270

10.1 Moderniser par l'intégration des principes de bonne gouvernance et l'internationalisation de l'Unilu 270
10.1.1 Le discours politique et managérial : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie 271
10.1.1.1 Adaptation 271
10.1.1.2 Regroupement 272
10.1.1.3 Association 273
10.1.1.4 Programmation 274
10.1.1.5 Renforcement 274
10.1.1.6 Responsabilisation 275
10.1.2 Une production problématique d'objet et de sujet de la stratégie : la faible intensification du discours politique et managérial 276
10.1.3 Les thématiques résistances en lien avec le discours politique et managérial 279

10.2 Moderniser l'Unilu grâce à l'implémentation des TICs dans la gestion 280
10.2.1 Le discours technophile : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie 281
10.2.1.1 Adaptation 281
10.2.1.2 Regroupement 282
10.2.1.3 Association 282
10.2.1.4 Programmation 283
10.2.1.5 Renforcement 283
10.2.1.6 Responsabilisation 284
10.2.2 Discours technophile : lorsque la présence d'abondantes pratiques d'intensification produisent l'objet et le sujet de la stratégie 285
10.2.3 Les thématiques de résistances en lien avec le discours technophile 288

10.3 Les pratiques de résistance 289
Individual infrapolitics (pratique infrapolitique et individuelle) 289
Effet boule de neige 289
Trainer les pieds 291
Sabotage 293
Scepticisme 295
Responsabilisation 297
Cynisme 300
Ironie 302
Collective infrapolitics (Infrapolitique et collective) 303
Guérilla 303
Réappropriation 305
Association 307
Insubordination (Insubordination) 309
Dénonciation 310
Insurrection (Insurrection) 312

10.4 Conclusion 313

Chapitre 11. La modernisation de l'Unilu via l'implémentation de GP7 : Comprendre les enjeux en présence et les conséquences 315

11.1 De la déconnexion entre les discours principaux de la stratégie, à GP7 comme voile et facteur du maintien de l'idéologie dominante 315
11.1.1 1. La déconnexion entre les discours de la stratégie : La bonne gouvernance mise en arrière-plan du processus de modernisation. 316
11.1.2 2. GP7 comme voile qui cache la situation problématique toujours présente : idéologie dominante sur les TICs maintenue et techno déterminisme évident 318

11.2 De la décision politique à la pratique quotidienne des acteurs : Les discours macro, méso et micro sur l'implémentation de GP7 ... *320*
11.2.1 Idéologie dominante sur les TICs : volonté politique d'établir et vulgariser les TICs comme atout majeur de la gouvernance universitaire, le niveau macro ... 321
11.2.1.1 Le ministère des PTNTIC ... 322
11.2.1.2 Le Ministère de l'ESU ... 324
11.2.1.3 L'Unilu et la coopération ... 325
11.2.2 Le déploiement d'un arsenal matériel, financier et humain pour concrétiser et renforcer la circulation du discours technophile : le niveau méso ... 328
11.2.3 Le quotidien des acteurs dominé par les pratiques de résistance : Le niveau micro ... 330
11.3 Les enjeux cachés de l'implémentation de GP7 : Les pratiques d'intensification des discours de résistance qui favorisent la problématique implémentation de GP7 ... *332*
11.4 Conclusion ... *337*
CONCLUSION GENERALE ... **341**
Introduction ... *341*
Contributions empiriques et théoriques ... *342*
Contributions empiriques : Comprendre l'implémentation de GP7 par le discours de modernisation ... 342
Contributions théoriques : modernisation, approche critique, résistances, analyse du discours ... 344
Combler le vide dans la littérature sur les TICs dans les organisations africaines, en considérant le discours de modernisation ... 344
Mise en avant de la littérature critique sur le messianisme des TICs en Afrique et la question de développement ... 346
Combinaison entre le modèle de l'intensification of power et la catégorisation des 4 « I »s de la résistance de Mumby et al. ... 347
L'analyse du discours comme atout en termes d'applicabilité de la transdisciplinarité des SIC. ... 348
Contributions pratiques de la thèse ... *349*
Considérations pratiques et politiques dans le discours stratégique de modernisation via les TICs, en contexte de modernisation ... 350
Changer de paradigme : le levier technologique, mais pas que… ... 350
A propos de la coopération au développement ... 352
Réflexion et perspectives sur la gouvernance numérique universitaire en contexte de modernisation ... 353
Remettre en question et réfléchir à la modernisation des universités de manière introspective. ... 354
Les collaborations locales et internationales : à la recherche de ressources extérieures ... 356
Quelle stratégie numérique pour les universités africaines ? ... 357
Accompagnement du changement ... 359
Limites de la thèse ... *360*
Les perspectives de recherche ouvertes par la thèse ... *362*
Bibliographie ... **364**
Liste des abréviations ... **382**
Liste des tableaux ... **383**
Liste des figures ... **384**
ANNEXES ... **385**
Annexe A. Le discours politique et managérial : extraits des pratiques d'intensification et effets sur la stratégie ... *385*
Extraits en lien avec les pratiques d'adaptation-composante 1 ... 385
Extraits en lien avec pratiques de regroupement- composante 1 ... 386
Extraits en lien avec les pratiques d'association-composante 1 ... 387
Extraits en lien avec les pratiques de programmation- composante 1 ... 388
Extraits en lien avec les pratiques de renforcement- composante 1 ... 388
Extraits en lien avec les pratiques de responsabilisation-composante 1 ... 389

Annexe B. Le discours technophile : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie *391*
Extraits en lien avec les pratiques d'adaptation- composante 2 391
Extraits en lien avec les pratiques de regroupement- composante 2 392
Extraits en lien avec les pratiques d'association- composante 2 393
Extraits en lien avec les pratiques de programmation- composante 2 394
Extraits en lien avec les pratiques de renforcement- composante 2 394
Extraits en lien avec les pratiques de responsabilisation- composante 2 395

Annexe C. Extraits des thématiques de résistance *396*
Discours alternatifs sur la modernisation 396
Relation entre les personnes et les institutions 397
Infrastructures et matériel 399
Refus de l'informatisation et implication dans des pratiques frauduleuses 401
Absence de stratégie organisationnelle claire 403
Fonctionnement des universités congolaises 404
Le profil des membres du personnel 406

Annexe D. Détails sur UniversiTIC *409*

Annexe E. Images SRI et formation GP7 ..... *410*

INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques décennies, les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) se sont imposées comme levier crucial dans la modernisation des organisations (Honoré, 2007; Walkowiak, 2006a). Cela est particulièrement le cas dans le contexte des universités africaines (Abarchi, 2018), où les TICs se sont imposées comme une solution, notamment pour ce qui concerne la gouvernance (Capo-Chichi, 2014; Kasajima et Rémon, s. d.; Mve Ondo, 2011). C'est ainsi que des projets technologiques sont initiés, autant à partir de décisions internes, que de collaboration avec des partenaires externes (Ardourel, 2005; Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003). Ces projets technologiques visent pour la plupart à améliorer la gouvernance universitaire, avec le développement et l'implémentation de logiciels de gestion (Capo-Chichi, 2014). Ces logiciels auraient le potentiel d'assurer la transparence et la sécurisation des données, tout en servant de support d'aide à la décision pour les gestionnaires d'universités (Chitekulu, 2014).

L'Université de Lubumbashi (Unilu) en République Démocratique du Congo (RDC), a, elle aussi sauté le pas, pour s'imprégner d'innovations technologiques dans sa gouvernance académique (C. M. Sukadi, 2020; C. Sukadi et Nkuku, 2020). Ainsi, depuis plus d'une quinzaine d'années maintenant, « GP7 », un logiciel pour la gestion des tâches académiques a été développé (Chitekulu, 2014, p. 7; Kanginzila et al., 2019). Si GP7 a prouvé son potentiel en termes d'encodage, de sécurisation, de synchronisation, de stockage et de traçabilité des informations, il est loin d'avoir été adopté et de faire l'unanimité au sein de la communauté universitaire. En effet, les taux de son utilisation demeurent extrêmement faibles et cela s'empire année après année[1].

Dans un contexte où le discours de la modernisation des universités, autant que de toute organisation, amène les TICs et tout le processus d'informatisation comme solution pour l'amélioration de la gouvernance (Chéneau-Loquay, 2010a; El Mehdi, 2011a; Mocquet, 2017), cette résistance face à un logiciel à fort potentiel tel que GP7 questionne. Le cas de GP7 n'est pas unique pour autant. Les quelques recherches qui traitent de la gouvernance numérique dans les universités africaines, rapportent également des situations similaires à celle de GP7 (Ardourel, 2005; Capo-Chichi, 2014; Mve Ondo, 2018). Malgré les investissements et les multiples initiatives menées par les différents acteurs pour moderniser les universités et favoriser l'usage des TICs, la pérennité de ces projets n'est pas assurée (Vidal, 2012) et les universités africaines évoluent encore pour la plupart dans un contexte de crise, de problèmes de gouvernance, de fracture numérique (Ben Youssef, 2004),

[1] Selon le centre de rapports du logiciel GP7, géré par le Service des Ressources Informatiques de l'Unilu, et comprenant toutes les statistiques liées aux informations encodées dans GP7 par année académique.

et d'une appréhension négative sur les TICs (Aina, 2010; Kemayou, 2012; Kiyindou, 2009; Rumyantseva, 2005; Vidal, 2012).

Le point de départ : Les TICs en Afrique, l'euphorie autour de « la solution » aux problèmes de développement et modernisation

En questionnant cette situation, nous avons constaté que les recherches sur les TICs en Afrique subsaharienne, considèrent TICs à travers leur apport dans le développement du continent (Abarchi, 2018; El Mehdi, 2011; Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Il s'agit notamment de textes optimistes sur le « *leap frog* » du digital en Afrique, considérant la technologie comme moyen de rattraper un retard par rapport aux grandes puissances (J.-M. Huet, 2017); sur le rôle capital que jouent les TICs pour la bonne gouvernance (Abarchi, 2018; El Mehdi, 2011a; Loukou, 2012) ; ou encore sur la rapide expansion des télécommunications qui constitue un atout pour le continent (Chéneau-Loquay, 2010). Ces recherches dévoilent des approches majoritairement fonctionnalistes et descriptives, des recherches à tendance techno-déterministes (J.-M. Huet, 2017), laissant transparaître l'importance capitale et parfois démesurée accordée au levier technologique dans le discours sur la modernisation et le développement de l'Afrique (Benchenna, 2012; Dakouré, 2014).

En dépit de ce grand attrait et surtout des discours solutionnistes sur les TICs vues comme un facteur de modernisation et développement en Afrique (Banque Africaine de Développement, 2013; J.-M. Huet, 2017), les expériences sur le terrain révèlent des réalités bien loin des attentes (Dakouré, 2014a; Kasajima & Rémon, s. d.), particulièrement dans les universités (Abarchi, 2018; Ikando, 2009), tel que cela est le cas pour GP7.

A l'issue de l'état de l'art, nous constatons pourtant un déficit de recherches visant à adresser clairement les problèmes d'implémentation des TICs en contexte de modernisation. En effet, la littérature sur les TICs étant à dominante techno-déterministe, elle n'aborde pas les raisons profondes et cachées qui justifieraient l'échec, les rejets, ou les complications dans les projets technologiques développés (Benchenna, 2012a). Les raisons avancées prennent le plus souvent position autour de la fracture numérique, d'infrastructures défaillantes, d'un terrain « hostile » au transfert des technologies (Ben Youssef, 2004). Bien que ces raisons précédentes soient réelles, cela n'explique pas pourquoi après autant d'investissements financiers et matériels provenant tant des universités elles-mêmes, que des programmes de coopération externe (Tchehouali, 2013; Vidal, 2012), pourquoi après autant de décennies dédiées à la digitalisation (J.-M. Huet, 2017), à l'informatisation des administrations universitaires (Abarchi, 2018; Ardourel, 2005), le statuquo en termes d'appropriation difficile est maintenu. Dans cette configuration, comment expliquer, justifier et surtout aborder la

question des TICs dans la gouvernance des universités, de manière à se démarquer des littératures qui jusqu'à lors, n'ont cessé de tourner en rond autour des réels enjeux (Benchenna, 2012a) ?

Point de vue critique sur les TICs

Face au courant techno-déterministe, nous avons également identifié un pan de littérature critique face à la modernisation (face aux théories du développement) et à l'implémentation des TICs en Afrique subsaharienne. Ces recherches qui prennent de plus en plus d'ampleur en termes de nombre, restent cependant peu vulgarisées. Ce point de vue critique invite à une série de questionnement qui poussent la réflexion plus loin que les tendances techno-déterministes. Cishahayo (2010) considère d'un œil critique la technologie, au prisme des rapports entre le continent africain et les pays « développés » ; ainsi que l'idéologie[2] portée par ces projets de modernisation par les TICs, qui rencontrent des échecs. L'approche critique de Dakouré (2014) s'intéresse aux rapports d'inégalités, d'exploitation, de domination, de résistance, en lien avec les stratégies du capitalisme dans le domaine des TICs en Afrique. Vidal (2012) analyse pour sa part, la manière dont la lutte contre la fracture numérique est récupérée par les organismes d'aide au développement, qui interviennent sur le marché mondial des télécommunications en injectant plusieurs milliards de dollars pour financer la pose sous-marine de fibre optique.

C'est à partir de ces textes que nous avons décidé de nous positionner d'un point de vue critique, pour aborder l'implémentation des TICs. Notre questionnement de recherche se résume alors de cette manière :

Dans un contexte où l'implémentation des TICs constitue un des piliers essentiels du discours stratégique de la modernisation des universités africaines, qu'est-ce qui explique d'un point de vue critique, les résistances persistantes dans la mise en place de logiciels de gestion ?

---

[2] Une idéologie est « *un système d'idées, de valeurs et de croyances visant à expliquer un ordre politique donné, à légitimer les hiérarchies et les relations de pouvoir existantes et à préserver les identités de groupe* » Chiapello et Fairclough (2002, p. 187). L'idéologie n'est donc pas juste une idée, elle est mise en œuvre et incarnée dans les pratiques quotidiennes (Mumby, 2004). Dans notre cas nous considérons l'idéologie tel qu'abordée par le courant de la CDA, notamment avec la vision marxiste de Fairclough pour qui l'idéologie va être ce discours non seulement qui est dominant, mais qui vise à entretenir les pouvoirs en place, maintenir le statuquo en produisant tout le système de domination en lui-même. Les idéologies sont ici ces *" constructions de pratiques selon des perspectives particulières…[et qui concordent] avec les intérêts et les projets de domination* » (Wodak, 2013, p. 22). Il existe donc une idéologie dominante, et c'est elle qui est plus présente, plus « efficace » en ce sens qu'elle s'impose, se répand et se normalise.

En nous basant sur la revue de littérature sur les TICs et l'approche choisie pour aborder le sujet, notre question de recherche se décline en deux sous-questions spécifiques :

1. La première sous-question porte sur le paradoxe entre les investissements et le rôle attribué aux TICs et la réalité observée sur le terrain. ***Qu'est-ce qui explique le décalage entre les attentes sur les TICs et les réalités du terrain, en considérant le discours de modernisation et de bonne gouvernance par le prisme des TICs dans les universités africaines ?***

2. Etant donné la piste choisie pour l'analyse du phénomène d'implémentation technologique dans notre cas d'étude, ***dans quelle mesure l'approche critique impliquant l'analyse des discours est-elle susceptible de révéler les enjeux contextuels dans le processus d'implémentation technologique dans l'université en étude*** **?**

Le choix du positionnement critique

Pour répondre à notre questionnement, nous nous proposons ainsi de ramener des considérations critiques (Hardy et Thomas, 2014; Heller et al., 2013; Sedda, 2017), mettant en jeu les réalités contextuelles, les enjeux de pouvoir, les rapports de force, les relations entre les niveaux macro et micro (des idées et décisions politiques à l'application concrète), les idéologies que portent les discours autour de la modernisation, les rapports de domination, ou encore les incidences des pratiques des acteurs au sein de l'organisation. Chacun de ces éléments étant crucial pour la compréhension du phénomène (Dakouré, 2014b; Tchehouali, 2013).

A partir notre positionnement critique, nous postulons que l'intégration des TICs repose sur une stratégie globale de modernisation qui renforce une idéologie dominante sur les TICs en Afrique, et entretient ainsi des schémas de domination. Il existerait ainsi lors de l'implémentation de ces technologies, des enjeux bien souvent occultés, pourtant importants à décrypter. Nous décisions donc de considérer l'implémentation technologique en lien avec le discours de modernisation.

Dans cette configuration, les projets technologiques implémentés dans les universités, ne sont pas neutres (Tchehouali, 2013). Même lorsqu'ils sont développés en interne, les logiciels de gestion porteraient en eux des brides ou des traces d'impératifs relevant d'une autre sphère politique face à laquelle « les bénéficiaires » de la technologie ne fait pas le poids. C'est ainsi que nous proposons en ce sens, d'apporter une lecture complète de l'implémentation des TICs, non seulement sur base des pratiques quotidiennes des destinataires de ces technologies, mais également en lien avec différents niveaux de la mise en place de la technologie : de la sphère décisionnelle, à la sphère d'application, en passant par les mécanismes mis en place au niveau intermédiaire pour l'application des politiques

TICs. Afin d'aborder ce positionnement, nous avons choisi l'analyse critique des discours comme cadre théorique.

L'Analyse Critique du Discours et le modèle de l'*intensification of power* pour comprendre l'implémentation technologique

Notre recherche s'inscrit dans la Critical Discourse Analysis (analyse critique du discours). Les discours, considérés comme des pratiques et non uniquement comme des éléments langagiers (Heracleous, 2006; Leclercq-Vandelannoitte, 2011; Leitch et Palmer, 2010; Maingueneau, 2014), permettent de saisir la dynamique des stratégies organisationnelles. Ils sont encore plus pertinents comme porte d'entrée, quand on considère notre contexte d'étude qui invite bien plus à s'intéresser aux enjeux cachés, dissimulés, et moins souvent exprimés ; plutôt qu'à ce qui semble à première vue révéler beaucoup sur l'organisation.

Nous avons choisi de baser notre recherche sur le modèle de l'*intensification of power* développé par Hardy et Thomas (2014). Dans une approche foucaldienne, ils analysent la manière dont la stratégie est liée à une dynamique discursive (impliquant des jeux de pouvoir, des résistances, des répétitions…). L'idée de ce modèle est que pour qu'une stratégie organisationnelle soit mise en place, il faudrait que le discours principal qui porte cette stratégie soit intensifié. L'intensification consiste en la présence d'*objets* et de *sujets* qui renforcent et donnent du pouvoir au discours de la stratégie. Cette intensification s'effectue à partir des pratiques provenant d'acteurs.

Au même moment que le discours principal de la stratégie peut être renforcé, il peut également être déforcé s'il existe des discours résistants ou alternatifs qui sont également intensifiés par des pratiques. En définitive, le modèle permet d'expliquer pourquoi, comment, et dans quelle mesure, la stratégie de modernisation via GP7, est mise en place à l'Unilu grâce aux pratiques des divers acteurs en présence et à la circulation des discours.

Objectifs et contributions de la recherche

Notre thèse s'articule autour d'un objectif principal : Celui de contribuer à la littérature sur l'implémentation des TICs dans les universités en Afrique, en prenant une posture critique qui montre en quoi ce levier technologique pour la modernisation, est en fait un levier qui renforce une certaine idéologie dominante sur les TICs en Afrique. Cette idéologie contribue à renouveler quant à elle, des logiques de domination déjà présentes. De cette manière, nous mettons en lumière les enjeux et réalités cachés de la gouvernance numérique universitaire en contexte de modernisation.

Pour y parvenir, nous devrons comprendre ce que renferme le processus de modernisation par les TICs en termes de discours organisationnels, de pratiques des acteurs et de tensions avec la réalité contextuelle. Cet apport descriptif permet de voir de quelle manière est envisagée la modernisation et la recherche de la bonne gouvernance grâce à la gestion informatisée dans l'université en étude. Il permet également de comprendre les enjeux liés aux résistances des acteurs face à la technologie implémentée.

Nous arrivons à une série de contributions aussi bien sur le plan scientifique (théorique et empirique), que sur le plan pratique :

- Pour commencer, l'approche critique et l'analyse critique du discours ont permis d'intégrer un point de vue prenant en considération des enjeux idéologiques et des rapports de domination déjà présents dans le contexte de modernisation des universités africaines. Elle permet de remettre en question la manière dont la modernisation et la bonne gouvernance recherchées à travers les TICs, contribuent à renforcer un discours dominant et erroné sur les TICs en Afrique. En effet, la présence de GP7 porte le cachet de « TICs pour le développement », « TICs qui modernisent l'Afrique », « TICs qui permettent à l'Afrique rattraper le retard ». Elle renforce et valide ainsi l'idéologie dominante sur le messianisme des TICs[3]. Le logiciel GP7 agit en ce sens comme voile, un écran de fumée qui cache la situation problématique toujours présente. Cette recherche comble ainsi le vide considérable constaté dans la revue de littérature sur l'analyse de l'implémentation des TICs dans les organisations africaines, tout en apportant un regard original et en valorisant la littérature critique sur le messianisme des TICs en Afrique.
- Ensuite, le recours à l'Analyse Critique du Discours, a permis de prendre en considération les TICs à travers le discours stratégique de modernisation. Nous avons questionné les raisons de la difficile implémentation des TICs dans la gouvernance universitaire, et les données ont révélé la présence de mécanismes ayant contribué à cette situation. Premièrement, c'est paradoxalement l'engouement porté sur les TICs dans le discours de modernisation des universités africaines, qui justifierait la complexe implémentation des projets technologiques. Il existe en effet une déconnexion entre les discours principaux de la stratégie de modernisation, avec un recours démesuré à la technologie au détriment de l'instauration réelle de la bonne gouvernance. Deuxièmement, il existe également une déconnexion, une rupture entre les niveaux macro, méso et micro du discours de modernisation. Les intensifications des discours s'estompent au fur et à

[3] Au nom du développement de l'Afrique, des idéologies dominantes ont pris forme autour des questions de modernisation, de développement par les TICs, de bonne gouvernance. C'est ainsi qu'ont émané et que continuent d'ailleurs à proliférer, des séries de rapports et propositions provenant d'experts sur les questions africaines. Avec le temps, le discours sur la nécessité des TICs a été promu et des politiques de mise en œuvre de projets technologiques les ont suivi. Il ne s'agit pas à ce niveau de juger la pertinence de ces projets ou de la crédibilité des experts, mais plutôt de bien remettre le concept d'idéologie au centre du phénomène étudié.

mesure que le discours de modernisation passe des idées dans la sphère politique, aux applications à travers les programmes et documents officiels, pour arriver à l'application concrète de la stratégie. Troisièmement, il existe des enjeux qui favorisent la présence de pratiques de résistances, agissant ensemble contre GP7.

- Nous apportons également une contribution à travers l'amendement du modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014). Au-delà de l'adaptation du cadre méthodologique à cause des réalités de terrain, nous avons effectué un apport majeur dans l'analyse des pratiques de résistance. C'est en effectuant un croisement entre le modèle d'Hardy et Thomas (2014) , et la classification des 4 « I »s de la résistance de Mumby et al. (2017), que nous avons pu ainsi non seulement catégoriser les résistances sur base des sujets auxquels elles sont liées (difficultés techniques, problèmes relationnels, etc) ; mais également identifier de quelle manière concrète, les acteurs par leurs pratiques, intensifient, renforcent le discours de résistance et contribuent ainsi à l'affaiblissement de GP7 à travers le temps.
- Notre recherche invite enfin sur le plan pratique et politique, à une importante réorientation et une réflexion sur les leviers à prendre en compte dans la modernisation et l'instauration de la bonne gouvernance dans les universités africaines. Le levier technologique, souvent vu comme la solution prioritaire, a clairement montré des lacunes qui pourraient être comblées en étant associées à d'autres leviers, notamment les différents mécanismes pour l'amélioration de la gouvernance. De plus, l'idéologie dominante sur les TICs comme vecteur de modernisation et de bonne gouvernance reproduit en effet des schémas de rapports de domination que nous avons pu de mettre en lumière d'un point de vue critique.

Plan de la thèse

Après l'introduction générale, ce travail comporte quatre grandes parties : une première partie axée sur le cadre conceptuel et la problématique, une seconde sur le cadre théorique qui met en avant notre approche par les discours, une troisième sur le cadre empirique et la procédure d'analyse des données, et enfin une dernière partie sur les résultats et discussions.

Dans **la première partie** nous commençons par effectuer un tour d'horizon sur les concepts clés de cette recherche. Il s'agit entre autres des questions de bonne gouvernance et corruption, des TICs en Afrique, de modernisation, et enfin du contexte des universités africaines. Cette partie permet de construire progressivement notre problématique, tout en dévoilant le vide constaté dans la revue de littérature.

- Le premier chapitre sur la bonne gouvernance aborde le contexte dans lequel évoluent les universités africaines. La bonne gouvernance, au-delà d'être une volonté interne des universités de tendre vers de bonnes pratiques (Abarchi, 2018), elle se révèle comme une conditionnalité (Jacquemot, 2010; Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008), un impératif en termes de principes de transparence de responsabilisation, de prise en compte des parties prenantes, etc. (El Mehdi, 2011a). Ces principes étant définis par des organisations extérieures ayant une certaine « autorité » (Oger, 2013) sur les universités et les organisations africaines de manière générale. Nous verrons à travers ce chapitre qu'instaurer la bonne gouvernance revient non seulement à améliorer sa gestion interne, mais également à « occidentaliser » (Loukou, 2012) l'organisation. Nous verrons également que dans ce processus, les TICs sont mises en avant comme la clé de cette bonne gouvernance pour les organisations africaines (OCDE, 2005; Sedkaoui, 2014).
- Le chapitre 2 sur la corruption est quant à lui fortement en lien avec la bonne gouvernance (Ashforth et al., 2008; Chêne, 2010), en ce sens que la bonne gouvernance est mise en place pour lutter contre la corruption (Garzon et Hafsi, 2007; C. M. Sukadi, 2020). Il s'agit d'une relation étroite entre deux concepts aux antipodes. A travers ce chapitre sur la corruption, l'objectif est de montrer le contexte dans lequel évoluent les universités africaines (Osipian, 2008; Rumyantseva, 2005), contexte qui justifie également le recours aux TICs.
- Le chapitre 3 sur la modernisation contribue lui aussi à s'intéresser aux origines, et aux implications des défis à relever par les universités (Do-Nascimento, 2017). Limiter l'étude de l'implémentation des TICs sur base du contexte actuel, serait fermer la porte à un contexte global, à toute une histoire lourde de sens sur le concept même de modernisation, et de modernisation par les TICs. Dans ce chapitre, nous voyons comment la manière dont les universités abordent la modernisation est fortement en lien avec l'évolution des théories du développement de l'Afrique (Cishahayo, 2010; Tchehouali, 2013). Nous y abordons ainsi la manière dont le discours sur la modernisation contribue à entretenir une relation inégalitaire entre les pays dits « en développement » et ceux « développés » ; la manière dont la modernisation repose essentiellement sur l'implémentation des TICs, ces dernières étant un moyen efficace et une solution miracle de « rattraper le retard » (J.-M. Huet, 2017) accumulé par les organisations africaines. Nous verrons donc comment ce rattrapage technologique continue aujourd'hui encore, d'influencer la manière dont sont menés des projets technologiques.
- Le chapitre 4 sur les TICs apporte quant à lui non seulement une description du contexte sur les TICs en Afrique, mais il présente également les différents positionnements dans les recherches sur les TICs. C'est notamment à partir des considérations critiques apportées à l'étude des TICs par certains auteurs (Dakouré, 2014b; Mve Ondo, 2018; Vidal, 2012), que nous envisageons de récupérer des clés susceptibles de nous aider dans la démarche de compréhension engagée sur l'implémentation des TICs.

- Dans le chapitre 5 sur les universités africaines, nous décrivons essentiellement le contexte, en mettant en avant les défis à relever par les universités (Ikando, 2009), les crises de l'enseignement supérieur et universitaire (Mohamedbhai, 2014; Salmi, 1992), ou encore la problématique de la gouvernance universitaire (Capo-Chichi, 2014), qui justifient là également un recours effréné vers les TICs comme solution de gestion (Mve Ondo, 2018).

Cette première partie nous montre à quel point les TICs ont été au fil du temps idéalisées dans une forme de croyance envers le rattrapage technologique. Les TICs deviennent ainsi un moyen de maintenir le statuquo dans les relations de domination-dominé ; mais également, les discours qui l'accompagnent renforcent au quotidien l'idéologie dominante selon laquelle les TICs constituent un levier central et efficace de modernisation.

De cette première partie, il ressort donc la nécessité de se positionner différemment face aux recherches proposées sur les TICs, au regard de la modernisation, de la bonne gouvernance, ainsi que du contexte des universités africaines. C'est ce que nous proposons dès la seconde partie de la thèse.

La seconde partie de notre thèse intervient donc comme notre positionnement pour adresser la problématique, et notre apport face au manque constaté dans la revue de littérature de la première partie. Il s'agit pour nous de prendre le contre-pied des littératures très peu critiques sur les TICs dans les organisations africaines (Benchenna, 2012a).

- Dans le chapitre 6, nous abordons la *Critical Discourse Analysis* (Fairclough, 2013; Fairhurst et Putnam, 2004). Ce cadre permet de creuser en profondeur le phénomène d'implémentation des TICs, et de le prendre à travers la considération du discours sur la modernisation. Nous pouvons ainsi mettre en avant les enjeux de pouvoir derrière la technologie, ainsi que les aspects idéologiques abordés précédemment (Chiapello et Fairclough, 2002; Mumby, 2004) (notamment avec les TICs considérées comme un atout majeur pour l'Afrique, et le fait que le statuquo est maintenu dans les relations de domination en ce qui concerne la bonne gouvernance et la modernisation). Nous abordons la CDA en précisant les origines de ce courant, les débats d'Ecoles, ainsi que les implications concrètes de l'approche par les discours dans une recherche sur les organisations.
- Dans le chapitre 7, nous abordons en détails notre approche critique et multiniveaux, et nous présentons le modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014) qui constitue le socle de notre approche. Dans notre approche, nous décidons non seulement de prendre en compte l'implémentation des TICs de manière critique (avec tout ce que cela implique) (Sedda, 2017a) ; mais également de mettre en relation et considérer les pratiques des acteurs face à la technologie, au regard des considérations politiques, idéologiques, ainsi que des mécanismes mis en place par l'organisation pour concrétiser le discours. Le modèle de *l'intensification of power* permet

justement d'effectuer ce lien macro-micro du discours stratégique (Varlet et Allard-Poesi, 2015, 2017), mais aussi d'analyser la dynamique discursive de la stratégie de modernisation par les TICs.

La troisième partie de la thèse concerne le cadre empirique.

- Nous commençons par le chapitre 8 sur le cadre méthodologique, en précisant notre rapport au terrain. Nous y présentons également de manière détaillée et narrative l'étude de cas sur l'Université de Lubumbashi et son logiciel de gestion académique GP7 ; ainsi que la procédure de collecte des données hétérogènes (Oger & Ollivier-Yaniv, 2003).
- Le chapitre 9 porte sur la stratégie et l'analyse des données. A ce stade nous présentons déjà des résultats préliminaires qui serviront pour la suite dans l'interprétation des résultats. Nous y présentons également les différentes étapes de la stratégie d'analyse, appliquée à nos données. L'analyse de nos données repose sur le modèle de l'*intensification of power* d'Hardy et Thomas (2014). La stratégie d'analyse se déroule selon quatre étapes : La première grande étape consiste à élaborer la ligne de temps comprenant les évènements importants de la stratégie ; la deuxième étape consiste à effectuer un parallélisme dans le temps, entre les composantes de la stratégie et les discours qui y sont associés, pour voir donc comment évoluent les discours afin de comprendre la circulation du pouvoir à travers les pratiques des acteurs. A l'issue de cette étape, nous pourrons déterminer laquelle des composantes de la modernisation a été dominante au sein de l'Unilu, et comment elle a été intensifiée par les activités. La troisième étape consiste à examiner les résistances, c'est-à-dire à identifier les luttes, les moments de tensions rencontrés dans les discours de la stratégie de modernisation. Enfin la quatrième étape nous amène à finalement justifier la situation finale de la stratégie, à partir de la *subjectivation* et de l*'objectivation* de la stratégie. Cette étape permet concrètement de voir ce qui justifie le fait que la stratégie de modernisation de GP7 soit acceptée et reconnue par les acteurs, ou non.

La quatrième partie de la thèse concerne les résultats d'analyse et la discussion sur la modernisation de l'Unilu via GP7.

- Le premier chapitre sur les résultats (10) permet d'aborder en détails et d'interpréter ce que révèlent les données en termes de stratégie, de discours de la stratégie, de procédure d'intensification, ainsi que de résistances.
- Le dernier chapitre de cette partie (11) comprend l'interprétation des résultats obtenus à la lumière de la revue de littérature précédemment élaborée.

Une conclusion générale vient enfin récapituler le travail, tout en présentant les apports, les limites et les perspectives de recherches que notre sujet suscite.

PARTIE I. CADRE CONTEXTUEL ET PROBLEMATIQUE

Chapitre 1. La bonne gouvernance au cœur des questions du développement et du processus de modernisation des organisations

1.1 Introduction

C'est en nous intéressant à l'ampleur grandissante de l'usage des TICs dans les organisations, aux discours sur la modernisation des universités africaines, à l'aide et la coopération au développement, que la notion de bonne gouvernance nous est immédiatement apparue comme importante. La notion de bonne gouvernance est présente quel que soit le sujet abordant les TICs dans les organisations africaines,. En ce sens elle s'est révélée assez tôt centrale pour notre recherche. Afin de comprendre les enjeux de l'implémentation des TICs dans la gestion des organisations, il est nécessaire de s'arrêter un instant sur ce qu'est la « gouvernance ». Non seulement pour apporter des éléments définitionnels, mais également pour fournir des clés de compréhension à travers la multitude de réalités contextuelles qu'elle renferme. *Qu'est-ce qu'elle est exactement, et qu'est-ce qu'elle implique notamment par rapport stratégies organisationnelles ? Comment s'est-elle imposée comme condition cruciale dans la modernisation des organisations et dans l'aide au développement ? Ou encore comment comprendre la relation étroite qui lie la gouvernance à la transformation numérique des universités ?* Ainsi, au-delà de ses principes de base et des définitions qui lui sont attribuées, nous abordons la gouvernance à travers trois facettes : comme conditionnalité dans les organisations d'aide et de coopération au développement ; en relation avec la nécessité de l'implémentation des TICs, établis comme vecteurs essentiels dans la gestion des organisations ; et surtout en lien avec notre problématique, la nécessité de poser un regard critique sur la bonne gouvernance qui par sa présence, maintient le statu quo en termes de relations dominant-dominé sur l'échiquier mondial.

La bonne gouvernance, notamment dans le contexte d'étude qui est le nôtre, est le fruit d'une longue histoire impliquant à la fois la gestion des organisations selon certains principes, mais également des liens très importants avec les questions d'aide au développement. Cela concerne donc toutes les formes qu'ont pu prendre les grandes tendances de l'aide au développement, qu'il s'agisse des Objectifs du Millénaire pour le Développement ou aujourd'hui des Objectifs Durables pour le Développement. Tel que le démontre l'imbrication des définitions et différentes conceptions de la gouvernance ci-dessous, cette dernière a été abordée à la fois sur le plan scientifique, et à travers les publications des organisations internationales impliquées dans le développement.

Depuis plusieurs décennies, la bonne gouvernance est considérée comme nécessaire et indispensable pour le développement des Etats, et des organisations dans leur ensemble (Chevallier, 2003; El Mehdi, 2011a; Mestrum, 2008; C. Sukadi, 2019). Elle est une philosophie au centre de l'amélioration

de l'aide au développement et, bien que jusqu'à présent rien ne prouve son efficacité, elle ne cesse de prendre de l'ampleur dans plusieurs programmes d'aide (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008). Avec le temps, on se rend effectivement compte que la bonne gouvernance est devenue une conditionnalité dans l'aide publique au développement, et par là dans la coopération au développement. En considérant la gouvernance par le prisme des organisations internationales, laa « bonne gouvernance » – à savoir de bonnes politiques, un cadre réglementaire offrant un environnement favorable à la croissance, la fourniture de services publics efficaces – contribuerait notamment à réduire la pauvreté selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

Cette approche du développement qui place au centre des politiques la qualité des institutions est aujourd'hui bien présente. Elle oriente la majorité des programmes d'aide des organisations internationales, et au premier chef ceux de la Banque Mondiale (BM) et ceux des pays de l'OCDE (Jacquemot, 2010).

Afin d'amener les pays africains à améliorer leur gouvernance, la BM, par exemple, conditionne son aide à certains pays par la création d'un cadre juridique et institutionnel favorisant la responsabilité, la transparence et l'état de droit (El Mehdi, 2011a). La BM prône la bonne gouvernance, puisque « *la pauvreté persistante dans les pays en développement est de plus en plus attribuée précisément à une gouvernance défaillante* » (Mestrum, 2008, p. 32). Selon Tujan Jr. et De Ceukelaire (2008), le discours de bonne gouvernance tel qu'il est présenté dans les conditionnalités de l'aide, réduirait la gouvernance à la bonne gestion des affaires publiques et à l'application des « bonnes » politiques économiques.

Si la bonne gouvernance a longtemps constitué une conditionnalité de l'aide au développement et un miroir pour les organisations modernes, notamment grâce à l'apport des TICs comme moyen d'atteindre cette bonne gouvernance ; nous pensons qu'il est capital d'aborder de manière critique le recours aux TICs dans les logiques de bonne gouvernance, puisque l'histoire montre que ce levier, bien que mis sur un piédestal, ne fournit pas les résultats attendus. En effet, plusieurs organisations implémentant les TICs se retrouvent malgré tout face à des situations où foisonnent continuellement des pratiques de corruption, ou des difficultés à maîtriser et gérer les ressources organisationnelles. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre du recul et de considérer à partir d'une posture critique, ces projets technologiques associés aux initiatives de bonne gouvernance.

Nous allons donc voir de quelle manière s'établit la bonne gouvernance comme conditionnalité de l'aide, ensuite nous aborderons notre problématisation autour de ce concept, pour enfin établir sa relation avec les TICs.

1.2 Gouvernance et bonne gouvernance : origines, définitions, principes

L'emploi du terme « gouvernance » relève désormais d'un effet de mode
(Chevallier, 2003, p. 204)

La gouvernance est un concept large, multiforme et fourre-tout qui s'utilise à toutes les sauces (Lacroix et St-Arnaud, 2012). En effet, la gouvernance, sûrement par le fait de son succès, en arrive à recouvrir des significations extrêmement diverses. Pour cette raison, il importe de relever le défi de le clarifier et de prendre une distance critique en abordant cette notion polysémique (Chevallier, 2003). Bien que l'on reproche à la gouvernance sa polysémie, cela n'empêche en rien la possibilité de conceptualiser cette notion (Paye, 2005).

« Gouvernance » est un terme du vieux français qui a d'abord été utilisé au XIIIe siècle comme équivalent de 'gouvernement' (art ou manière de gouverner) (Paye, 2005, p. 13). Ce terme aurait en effet été longtemps assimilé à la notion plus générale de gouverne ou de gouvernement (Lacroix et St-Arnaud, 2012). C'est dans le courant du XIV^{ème} siècle que le terme « gouvernance » est arrivé dans la langue anglaise. Il est alors devenu « governance » et signifiait « action ou manière de gouverner » (Paye, 2005). Par traduction, il passe ainsi d'un art à une action. Il a été importé de la science économique à la science politique, en passant par les organisations internationales. C'est avec trois connotations majeures qu'il est entré dans le vocabulaire commun : « *l'élimination de la corruption et des prébendes, son corollaire de transparence de gestion et la diminution du rôle de l'État pour limiter son gaspillage* » (Nahavandi, 2003a, p. 157). Les notions de règles, de processus et de comportements sont donc devenues communes à beaucoup d'auteurs dans la définition de la gouvernance (Lacroix et St-Arnaud, 2012).

Lacroix et St-Arnaud (2012) définissent la gouvernance comme « *l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir* » (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 26). Une série de définitions ont été attribuées à la gouvernance par des institutions internationales impliquées dans cette question. La définition proposée par la BM lie l'exercice du pouvoir au bien commun et l'intérêt général. Pour la BM, la gouvernance concerne « *les modalités de l'exercice du pouvoir dans la gestion des ressources économiques et sociales en vue du développement d'un pays* » (UNDP, s. d.). C'est notamment cette organisation internationale qui vulgarisera ce que nous évoquons plus tard comme « bonne gouvernance ». Pour la Commission

européenne, la définition de la gouvernance est assez générale et apparait fortement liée au contexte européen. Ici la gouvernance désigne « *les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence* » (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 23). D'après le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la gouvernance « *repose sur les mécanismes, processus et institutions par le biais desquels les citoyens et les parties prenantes articulent leurs intérêts, aplanissent leurs différences et exercent leurs obligations et leurs droits reconnus par la loi* » (UNDP, s. d.). Selon Lacroix et St-Arnaud (2012), cette définition du PNUD évoque la logique de participation et de responsabilisation tout en y ajoutant la dimension de gestion des différends par la médiation.

Selon l'OCDE, les éléments principaux de la gouvernance sont :

- L'obligation de **rendre compte** des administrations publiques ;
- La **transparence** dans la prise de décision des administrations publiques ;
- L'**efficience et efficacité** des services rendus aux citoyens ;
- La **réceptivité**, c'est-à-dire la capacité à tenir compte des attentes de la société civile lorsqu'elles définissent l'intérêt général, et à faire l'examen critique du rôle de l'Etat ;
- La capacité d'**anticipation** des autorités publiques par rapport aux problèmes de société qui se posent ;
- La **primauté du droit** : les autorités publiques font appliquer les lois, la réglementation et les codes en toute égalité et en toute transparence (Tshibanda et Labille, 2014, p. 8).

Dans une approche géopolitique, la gouvernance, comme la globalisation et la mondialisation, est, pour Defarges (cité par Lacroix et St-Arnaud, 2012), une notion des années 1990. « *Elle marque l'émergence de nouveaux modes d'administration des sociétés et des relations internationales. La gouvernance implique des négociations permanentes, sur un pied d'égalité, entre les grands acteurs du système : États, organisations, entreprises… Avec la gouvernance, le champ social devient un terrain de jeu. Le pouvoir ou l'autorité – au lieu de dicter d'en haut ses priorités – se contente de réguler, d'arbitrer* » (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 25).

Pour évoquer une définition englobante, la gouvernance est donc définie comme *« la manière dont les différents acteurs, étatiques et non étatiques, prennent des décisions publiques et gèrent les ressources économiques et sociales au service du développement d'un pays. Et celle-ci comporte plusieurs dimensions qui sont, entre autres : sûreté et sécurité, état de droit, participation politique, droits de l'homme, gestion du secteur public, environnement des affaires et inclusion sociale »*(Mve Ondo, 2018, p. 2).

Ainsi, l'apparition d'une logique de la gouvernance serait le résultat d'un bouleversement dans les rapports entre le politique, l'économique et la société civile (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 21). Le terme « gouvernance » s'est donc vu accorder diverses définitions ancrées aussi bien dans une sphère politique très large impliquant plusieurs organisations internationales et nationales, que dans des entreprises qui mettent en place des modes d'administration impliquant le respect des principes de gouvernance. La gouvernance est en effet de plus en plus associée à des domaines spécifiques et divers tels que l'enseignement supérieur, les élections, ou même les systèmes d'information (Mve Ondo, 2018). C'est à travers son application dans les institutions d'enseignement supérieur et universitaire que nous l'appréhendons, tout en découvrant et en analysant les liens de cette gouvernance organisationnelle des universités, à tous les mécanismes et dispositifs étatiques, internationaux qui favorisent ou du moins influent sur la gouvernance tel qu'elle s'instaure à un niveau plus local.

Sur le plan historique et dans le champ des organisations internationales, c'est dans le courant des années 1990 que le terme « governance » a été le plus vulgarisé notamment par des économistes et politologues anglo-saxons, et par certaines organisations internationales telles que la Banque Mondiale (BM), le Fond Monétaire International (FMI) ou encore l'Organisation des Nations Unies (ONU). Il y a à ce stade le besoin de résoudre deux préoccupations : sa distinction avec le gouvernement comme institution ; et promouvoir sous ce vocable encore peu utilisé et connoté, « *un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile au niveau local, national, régional et international* » (Paye, 2005, p.13). Bien que le mot « governance » puisse être considéré comme la traduction anglaise de «gouvernance », Paye (2005) constate néanmoins qu'en science politique, le terme « gouvernance » en français ne jouit pas de la même popularité que sa traduction anglaise.

C'est principalement la BM qui a placé sous les projecteurs le concept de gouvernance au début des années 1990. Pour cette institution, la gouvernance traduisait à l'époque la nécessité d'une réforme politique afin de lutter contre toutes les formes de corruption et d'assurer la légitimité des gouvernements ainsi qu'une administration publique efficace (Nahavandi, 2003a). La gouvernance devait donc garantir une relation entre la démocratie et le marché, entre autorité et légitimité de l'Etat. Dans cette configuration, le système juridique garantit ici un Etat de droit qui sécurise les acteurs économiques et financiers et surtout qui favorise l'élargissement des initiatives privées et des mécanismes du marché. Au fil du temps, ce discours sur la gouvernance est devenu une « composante essentielle du développement » pour les organismes internationaux (Nahavandi, 2003a).

Durant la même période, dans un cadre plus scientifique, le concept de gouvernance a pris de l'ampleur au sein des sciences sociales telles que la science politique et la science administrative. En

science politique, le concept de gouvernance théorisait « *le mouvement de repli d'un État devenu « creux » et confronté à la montée en puissance d'autres acteurs, publics et privés, internes et externes, qui entendent peser sur les choix collectifs et avec lesquels il est devenu nécessaire de composer* » (Chevallier, 2003, p. 205). En effet, face aux impératifs d'inclusion de plusieurs parties prenantes, les Etats, comme nous le soulignerons plus loin, ont vu leur rôle s'affaiblir peu à peu. En science administrative, c'est le concept de « gouvernance urbaine » qui a servi à mettre en évidence la complexité nouvelle du « gouvernement des villes » impliquant désormais de multiples intervenants (Chevallier, 2003).

C'est également dans les années 1990 que le concept de gouvernance a dépassé les frontières du secteur étatique pour être appliqué au secteur privé avec les mêmes connotations liées aux procédures, aux techniques, aux capacités organisationnelles et cognitives. Ces dernières ont pour but d'améliorer les processus de décisions publiques, privées et politiques tout en veillant à l'intégration de diverses parties prenantes (Nahavandi, 2003a).

Selon Vieira et al., « *la gouvernance d'une entreprise ou d'une organisation, publique ou privée, a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable* » (Vieira et al., 2011, p. 16). La gouvernance en organisation implique donc l'introduction d'un espace de médiation dans l'organisation (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

Par sa nature multiforme, ses diverses définitions, et son adaptation en fonction des organisations auxquelles elle s'applique (Chevallier, 2003; Paye, 2005), la gouvernance a bien souvent été confondue avec d'autres termes qui lui sont proches et avec lesquels il existe des amalgames. Nous avons décidé d'établir des différences, ou du moins de mettre en avant des points d'éclaircissement sur les frontières (bien que poreuses) entre la gouvernance et des termes comme « gouvernement » et « gouvernementalité ». Ces deux termes sont en effet évoqués dans la littérature sur la gouvernance, parfois sans définition claire et sans distinction avec la gouvernance.

1.1.1 « Gouvernance » et « gouvernement »

Comme nous l'avons souligné dans les définitions, le sens du mot gouvernance est multiforme et s'est construit au fil des années. Il a même parfois été considéré comme un synonyme de gouvernement (Mocquet, 2019). En effet, le terme gouvernance est dans certains cas utilisé comme une facilité de langage, notamment à la place de « gouvernement » ou encore « politique » dans le but d'apporter des connotations positives telles que la modernité et l'efficacité (Chevallier, 2003)**.** Une distinction entre ces deux termes nous semble de ce fait nécessaire. Chevallier définit le gouvernement comme « *l'action ou la manière de diriger ou de régir (quelqu'un ou quelque chose)*

». Il « repose sur une certaine conception du pouvoir, caractérisée par l'asymétrie, l'inégalité, l'unilatéralité, c'est-à-dire donnant la capacité à celui qui le détient d'imposer sa volonté au destinataire. À ce titre, le gouvernement apparaît consubstantiel à l'État, dans la mesure où celui-ci est fondé sur le principe de « souveraineté » » (Chevallier, 2003, p. 206). C'est en ce sens qu'existe l'amalgame entre la gouvernance et la notion de gouvernement. En effet, cette dernière est synonyme de mode de fonctionnement directif, propre à la notion de souveraineté de l'Etat et surtout de *top-down* dans la transmission de l'information (Mocquet, 2019). D'après Defarges (cité par Ngoy-Fyama (2004)), il existe une différence entre gouvernement et gouvernance en ceci que la gouvernance est un concept plus large qui *inclut les mécanismes gouvernementaux par lesquels les individus et les organisations gèrent et développent leurs propres intérêts* ; le gouvernement, quant à lui, traduit une autorité officielle qui veille à la bonne exécution des politiques adoptées.

Bien que la gouvernance soit fortement liée à la sphère politique, elle s'applique plus généralement aux organisations qui décident de mettre en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs qu'elles se fixent, ainsi que des ressources pour accomplir leurs finalités (Vieira et al., 2011). En organisation, le gouvernement peut se concrétiser à travers des outils tels que le projet. Selon Panico et Poulle (2005), le projet ressort davantage d'une stratégie d'assujettissement que de subjectivation. En effet, à partir d'une lentille foucaldienne, le projet devient un instrument inavoué d'un contrôle social où se joue le degré d'inclusion des individus à travers des rapports de pouvoir. Le projet, selon les auteurs, individualise massivement.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons déduire que le gouvernement diffère de la gouvernance en ce sens que cette dernière constitue un mode d'administration qui fait intervenir des aspects plus participatifs, inclusifs, des rapports plus égaux entre les différentes parties. Face à cela, le gouvernement reflète une notion de direction, de relation asymétrique, il s'agit d'un mode d'administration où une des parties tend à imposer ses décisions. C'est donc bien souvent dans le but d'apporter des connotations positives (modernité et l'efficacité) au gouvernement (Chevallier, 2003), que le terme gouvernance est employé à la place. Il donne en effet l'impression ou l'illusion qu'une direction, qu'une façon de gouverner, bien qu'autoritaire ou unilatérale, soit en fait une démarche inclusive, participative, moderne et efficace. L'implication de plusieurs parties prenantes comme une des manifestations d'une nouvelle forme de gouvernance organisationnelle, amène en effet une rupture avec le modèle classique de direction hiérarchique unidirectionnelle. Dorénavant, l'avenir d'une organisation dépend surtout de sa capacité à créer des espaces d'expression qui peuvent générer des interactions entre différents acteurs (Vieira et al., 2011).

1.2.1 « Gouvernance » et « gouvernementalité »

Dans une vision foucaldienne, la question de la gouvernementalité concerne aussi bien le cadre de l'Etat que celui de toute autre organisation. En effet, toutes les institutions sociales s'efforcent de « discipliner » leurs ressortissants en leur imposant certaines contraintes. Elles mettent en œuvre pour leur propre compte, les techniques classiques de gouvernement (des conduites) (Chevallier, 2003, p. 206).

Petitet (2005) a repensé le concept de gouvernementalité en lien avec le management en organisation. En en se basant sur les travaux de Michel Foucault, la gouvernementalité permet de voir le management comme un dispositif disciplinaire. Petitet considère que, dans cette gouvernementalité, le management est un management de la docilité qui rationnalise l'assujettissement des individus dans l'organisation. C'est la contrebande transcendantale découlant de l'assujettissement (généralisations fictionnelles, historicité de l'organisation mettant en avant son efficacité) qui va faire que le sujet adhère au discours managérial. Et dans ce processus, la relation communication occupe une place centrale (Petitet, 2005).

Pour Heller (2005), qui a analysé les modalités du gouvernement des individus dans les organisations marchandes, il y a un déplacement d'une action sur les corps à une action sur la psyché. Selon lui, on passe d'une « anatomopolitique » (renvoyant aux disciplines) vers une « psychopolitique » (relative aux dispositifs post-disciplinaires). Dans cette optique, il s'appuie sur la définition foucaldienne de la gouvernementalité qui désigne l'articulation entre des techniques de soi et des techniques de domination. Ainsi, contrairement aux disciplines qui étaient des techniques de pouvoir qui constituaient l'individu en sujet obéissant, la gouvernementalité interroge elle le type de sujet dont elle est l'enjeu (Heller, 2005).

En effet,

> *« la particularité de la gouvernementalité est de s'appuyer sur un ensemble de discours très présents dans la société sur le soi, sur les rapports à soi et à l'autre, sur la façon de se transformer pour accéder à un sentiment de bien-être, de bonheur, à une certaine connaissance de soi. Elle s'étaie donc sur ce qu'on pourrait appeler une idéologie du soi, mais aussi des techniques de soi que l'organisation productive récupère, adapte à son contexte et à son profit »* (Heller, 2005, p. 10).

Cette relation entre la domination et les techniques de soi invite, selon Heller, à un recadrage de l'analyse critique de l'organisation en considérant ce que l'assujettissement a de positif. Si la gouvernance désigne la manière dont une organisation prend des décisions en respectant certaines règles (de transparence, d'efficacité, de réceptivité, d'inclusion…), la gouvernementalité concerne quant à elle la relation même entre l'organisation et les individus. Il s'agit des moyens par lesquels

les individus deviennent des individus « gouvernables » par l'organisation, qu'il s'agisse alors de mettre en place des dispositifs et techniques qui vont assujettir l'individu, ou tout simplement de la récupération de l'idéologie de soi qui fait de l'individu une proie à la solde de l'organisation.

1.2.2 « Bonne » gouvernance

La gouvernance, qu'il s'agisse de son application sur le plan mondial, national ou local, est bien souvent accompagnée d'un qualificatif. On connait ainsi la « bonne gouvernance », la « gouvernance équitable », le « gender balanced governance » … Ces qualificatifs ont pour rôle de spécifier les pratiques décisionnelles (Nahavandi, 2003a). Au fil du temps, le thème de la gouvernance est devenu un puissant moteur de réforme. Il a en effet contribué à promouvoir de nouvelles méthodes de décision et d'action dans tous les domaines de la vie sociale (Chevallier, 2003).

De cette logique de décision et d'action ont émané trois formules :

- La **gouvernance d'entreprise** (Corporate Governance) : qui vise à construire un nouveau management, reposant sur l'interaction entre les différents pouvoirs existants au sein de l'entreprise, et en tout premier lieu celui détenu par les actionnaires et les dirigeants ;
- La **bonne gouvernance** (Good Governance) *:* prônée par les organisations financières internationales comme moyen de réforme des institutions des pays en développement, la « gestion saine du développement » exigeant « *l'instauration de normes et d'institutions assurant un cadre prévisible et transparent pour la conduite des affaires publiques et obligeant les tenants du pouvoir à rendre des comptes* » selon la BM ;
- La **gouvernance globale** (Global Governance) : qui vise à établir de nouveaux modes de régulation et d'intégration de la société internationale (Chevallier, 2003, p. 205).

Les gouvernances ne sont donc pas des entités de fonctionnement unique, basées sur les mêmes processus, « *mais bien des entités singulières répondant aussi bien à des contraintes nationales qu'à des contraintes locales* » (Mocquet, 2019, p. 31).

Comme pour le concept de gouvernance, ce sont les institutions financières internationales qui ont joué un rôle déterminant dans la définition de ce que doit être une « bonne » gouvernance. En effet, *alors qu'elles s'étaient préoccupées d'abord exclusivement de la dimension économique du développement, en préconisant l'adoption de solutions de type libéral, elles mettront l'accent, à partir des années 1990, d'une part sur la nécessité d'institutions publiques efficaces pour accompagner le développement économique, d'autre part sur le respect de certaines exigences d'ordre politique »* (Chevallier, 2003, p. 212).

Selon la Commission Economique pour l'Afrique (CEA), la bonne gouvernance intègre les dimensions suivantes : représentativité politique, efficacité institutionnelle et solide gestion

économique (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). C'est l'efficacité institutionnelle qui constitue la bonne gouvernance recherchée par les universités en Afrique subsaharienne. Pour Ngoy-Fyama (2004), la bonne gouvernance implique l'existence et l'application de règles démocratiques qui sont acceptées au sein des organisations. Elle est également définie par Jacquemot comme « *de bonnes politiques, un cadre réglementaire offrant un environnement favorable à la croissance, la fourniture de services publics efficaces* » (Jacquemot, 2010, p. 129). Au sein de l'UE, la bonne gouvernance concerne les domaines de la transparence, la lutte contre la corruption, la responsabilité, ou encore les droits humains(Delcourt, 2008). Selon la BM, une « mauvaise gouvernance » correspondrait alors l'absence de responsabilité et de transparence, la présence de corruption et de criminalité ; et elle constitue un frein majeur au développement et à la lutte contre la pauvreté (Nahavandi, 2003a). Afin d'améliorer la gouvernance, Bräutigam et Knack (2004) identifient comme préalables la réduction de la corruption, l'amélioration de la bureaucratie, une gestion durable des recettes et dépenses ainsi que le respect de la primauté du droit. Pourtant, ces réformes elles-mêmes exigent de résoudre d'importants problèmes d'action collective. La question de la lutte contre la corruption apparaît ainsi comme essentielle dans la bonne gouvernance. De plus, bien que la bonne gouvernance concerne plusieurs domaines, plusieurs niveaux d'action (Do-Nascimento, 2017), un des enjeux pour les pays ou les organisations publiques prétendant à la bonne gouvernance, réside dans le fait de lutter contre les pratiques de corruption (Lavallée et al., 2010). Ceci est notamment le cas lorsque l'on parle de bonne gouvernance au sein des universités (Rumyantseva, 2005).

Dans l'émergence du concept de « bonne gouvernance » par les organisations internationales, le rôle des Etats a sensiblement été remis en question. C'est ainsi qu'en analysant les discours des organisations internationales, Mestrum (2008) en arrive au constat que la bonne gouvernance et l'*ownership* sont des concepts efficaces employés par la BM. Selon elle, ces expressions donnent l'impression d'être neutres et de laisser aux pays pauvres la latitude de décider de leurs politiques de développement. Dans les faits cependant, ce sont les institutions du Bretton Woods qui contrôlent les lignes politiques et leur mise en œuvre dans ces pays. Cette mainmise politique de la BM est notamment facilitée par le nouveau sens que cette dernière attribue à des concepts comme celui de bonne gouvernance (Mestrum, 2008).

De ce qui précède, nous pouvons finalement retenir que la gouvernance à un niveau local peut être simplement considérée comme un mode d'administration. Elle est un mode d'administration qui incite les organisations à respecter un certain nombre de conditions dans le processus de prise de décision, la disponibilité des ressources, et l'application de ces décisions organisationnelles. Appliquée dans les organisations privées ou publiques, la gouvernance a pour objectif de fournir des

orientations stratégiques et de veiller à leur efficacité et leur efficience, tout en en instaurant des dispositifs participatifs, des espaces de médiation.

1.2.3 Principes de bonne gouvernance et désengagement de l'Etat

La bonne gouvernance repose sur une série de principes. Pour la BM, acteur principal dans l'ère de la gouvernance, les principes de la bonne gouvernance se déclinent en :

- ***L'Etat de droit*** *: que la sécurité des citoyens soit assurée et le respect de la loi garanti, notamment par l'indépendance des magistrats ;*
- ***La bonne administration*** *: que les organismes publics gèrent de façon correcte et équitable les dépenses ;*
- ***La responsabilité et l'imputabilité*** *: que les dirigeants politiques rendent compte de leurs actions ;*
- ***La transparence :*** *que l'information soit disponible et accessible à tous »* (Chevallier, 2003, p. 213).

En Afrique, la BM évalue la gouvernance selon trois variables principales : la responsabilité (qui inclut voix et responsabilité ainsi qu'instabilité politique et violence) ; la transparence (qui renferme l'efficacité du gouvernement et la qualité de la réglementation) ; l'intégrité (qui représente l'état de droit et la corruption) (El Mehdi, 2011a).

Concrètement, pratiquer la gouvernance implique certaines réalités telles que « *les mécanismes de choix, les directives, les règlementations, les normes, les contrôles, les audits, les projets, les plans stratégiques, les services, les choix collectifs, la non-décision, les conflits, les controverses, les contestations, l'autonomie, la représentation, l'expérimentation, l'innovation, la mobilisation, les coalitions et l'exclusion »* (Le Galès cité par Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 31).

Quelles que soient les actions menées et les différentes formules, le discours politique de la gouvernance véhicule une même idéologie. Il s'agit de l'image d' *« un monde apaisé, réconcilié, par la résorption des conflits et l'éradication des antagonismes irréductibles ; l'effacement du pouvoir, les choix collectifs n'étant plus affaire de politique mais de technique ; la banalisation de l'État, qui ne serait plus qu'un acteur parmi d'autres ; ou encore la possibilité d'un accord collectif sur certaines règles du jeu* » (Chevallier, 2003, p. 206).

Dans les principes de gouvernance, l'Etat (le gouvernement) n'est plus qu'un des acteurs dans la conduite des affaires d'un pays. Ceci a pour but de légitimer le désengagement de l'Etat dans divers domaines. Cependant, dans plusieurs cas, la réalité a plutôt montré que cette façon d'agir en désengageant l'Etat des politiques de développement est au contraire un facteur qui détruit la légitimité de l'Etat aux yeux des populations (Nahavandi, 2003a). En effet, « *la promotion des*

techniques de gouvernance peut être en effet considérée, ou bien comme le signe d'un déclin irréversible de la forme étatique elle-même, à travers la remise en cause de ce qui faisait l'essence de l'État, ou bien comme l'indice d'un ajustement des modes d'action étatiques à un contexte social nouveau » (Chevallier, 2003, p. 207).

Plusieurs acteurs de divers secteurs interviennent dans les décisions du pays (société civile, entreprises privées…). L'Etat, qui avait le monopole des décisions politiques importantes, se retrouve affaibli car il joue désormais plus un rôle d'arbitre que de décideur. De plus, étant donné la multiplicité des acteurs, il y a une nécessité de trouver des moyens pour une communication participative.

Face à l'ère de la gouvernance, les Etats se retrouvent donc devant une série de conditions pour parvenir à assumer les fonctions qui sont les leurs. Il s'agit notamment de l'application de certains principes d'organisation, de l'adhésion à certaines valeurs, ainsi que de l'encadrement par le droit (Chevallier, 2003). C'est ainsi que sur base des principes de bonne gouvernance, plusieurs réformes ont eu lieu pour introduire dans les pays en développement ce que Chevallier nomme « les préceptes de la bonne gouvernance ». Ces réformes ont été caractérisées par la pression due aux conditionnalités, et aussi par l'aide internationale qui a été engagée. C'est sur ces principes que la BM évalue la gouvernance en Afrique (El Mehdi, 2011a). Ce sont ainsi les pressions dues à la mondialisation qui ont mis sur table la question des capacités de gouverner des Etats et au même moment le concept de gouvernance lui-même (Lacroix et St-Arnaud, 2012).

Dans les cas des Etats considérés comme « États effondrés » ou « déstructurés », les réformes pour la bonne gouvernance ont certaines fois pris l'aspect de « *véritables entreprises de reconstruction voire de construction d'un État, conforme à un modèle devenu hégémonique* » (Chevallier, 2003, p. 213). La gouvernance, dans le contexte de réforme des pays en développement, peut donc être considérée comme la condition d'une régulation efficace. En effet, « *c'est en associant les intéressés à la définition des règles du jeu qu'un bon équilibre d'ensemble pourrait être atteint ; la fonction de régulation assignée à l'État postule dès lors l'inflexion des modes d'exercice du pouvoir et le passage des formes traditionnelles du gouvernement aux procédés nouveaux de la gouvernance* » (Chevallier, 2003, p. 213). En se basant sur le principe que les organisations sont à la recherche de nouvelles technologies de pouvoir, appliquer les principes de gouvernance à l'Etat et à son fonctionnement engendre une problématique qui se décline en deux aspects : d'une part, des acteurs divers vont être associés aux processus décisionnels, ce qui fait que l'Etat, n'étant plus seul, est contraint de tenir compte de l'existence d'autres acteurs qui sont amenés à participer à la prise des décisions ; et d'une autre part, les solutions consensuelles, reposant sur l'accord des différents acteurs, vont être systématiquement préférées aux formules de type autoritaire (Mve Ondo, 2018, p. 207).

La gouvernance relève ainsi d'une approche pluraliste et interactive de l'action collective. D'une part aucun acteur ne peut maîtriser seul les processus décisionnels, et d'autre part il est nécessaire de coordonner les actions des pouvoirs multiples et d'obtenir leur coopération (Chevallier, 2003). C'est ainsi que pour l'OCDE, l'implication et la participation citoyenne assurent le respect des principes de la bonne gouvernance qui se traduisent par : *plus de transparence, plus de responsabilisation des citoyens et des pouvoirs publics, des décisions de plus grande qualité et une mise en œuvre facilitée* (Lacroix et St-Arnaud, 2012, p. 33). Cependant, la gouvernance fait également appel à un certain réalisme face aux tensions et conflits qui peuvent exister en même temps que les pratiques considérées comme positives. Il ne s'agit pas en effet d'un consensus harmonieux et constant dans la gestion de la décision (Lacroix et St-Arnaud, 2012). De plus, selon Mve Ondo, toute gouvernance crédible exige que l'on sorte des luttes idéologiques, voire ethniques, pour se concentrer sur la nécessaire restauration de la confiance autour et avec des citoyens plus responsables et plus déterminés (Mve Ondo, 2018).

Dans ces circonstances, l'action publique devient alors la résultante d'un processus long et complexe, auquel sont invités à prendre part de multiples acteurs. En considérant cette divergence, la gouvernance constitue alors plusieurs phénomènes (Chevallier, 2003):

- La gouvernance comme un dépassement de l'Etat : quand elle manifeste que l'Etat n'est plus qu'un des acteurs de la société internationale, notamment avec la gouvernance globale.
- La gouvernance comme refondation de l'Etat : la gouvernance contribue à la refondation de l'Etat à travers le recentrage de ses missions et le renforcement de son statut, notamment avec le redéploiement de l'Etat et les principes de bonne gouvernance qui incitent l'Etat à assumer ses fonctions.
- La gouvernance comme adaptation de l'Etat : à travers la refonte de son organisation et la promotion d'un nouveau style de gouvernement, un style d'action publique impliquant la participation de plusieurs acteurs sociaux, et également une nouvelle architecture étatique plus fragmentée par soucis de proximité et de fonctionnalité (Chevallier, 2003).

Les origines de la bonne gouvernance sont indiscutablement liées à la volonté d'institutions internationales, à guider le fonctionnement d'Etats bénéficiaires de l'aide au développement. Cette situation traduit non seulement un déséquilibre et une relation inégalitaire, mais témoigne également de la définition de la bonne gouvernance comme une conditionnalité de cette aide publique.

1.3 Conditionnalité de l'aide au développement

La gouvernance n'a cessé de poser des problèmes depuis les indépendances des pays africains. Mve Ondo (2018) identifie plusieurs maux qui caractérisent la gouvernance en Afrique. Il s'agit

notamment de l' « *abus de pouvoir, banalisation de la corruption, trafics d'informations en tous genres, absence de performance, détournements des biens, méconnaissance des droits élémentaires des individus, ignorance des notions d'intérêt général, de service public et de l'état de droit* » (Mve Ondo, 2018). Dans ce contexte, les pays du Sud se retrouvent face à des impératifs de bonne gouvernance comme conditionnalité pour accéder à des financements (Nahavandi, 2003a). Comme cela est le cas depuis les années 1990, les pays bénéficiaires de l'aide au développement font des efforts constants afin de correspondre aux standards et ainsi répondre aux conditions qui peuvent leur donner accès à l'aide internationale. En effet, « *si l'objectif n'est plus de mettre en avant les données économiques, chaque État essaie de remplir tout au moins formellement les exigences démocratiques et de bonne gouvernance lui ouvrant cet accès* » (Nahavandi, 2003a, p. 32).

Les conditionnalités liées aux principes de bonne gouvernance à atteindre par les gouvernements africains, traduisent et révèlent une forme d'ingérence des bailleurs de fonds dans la sphère sociopolitique par des réformes administratives censées favoriser la « bonne gouvernance » et la démocratisation (Azam et al., 2009; Mestrum, 2017; Rist, 2003). En effet, « *la globalisation orchestrée par le Nord produit et impose aux soi-disant partenaires du Sud un éventail de conditionnalités de plus en plus complexe et contraignant »* (Nahavandi, 2003a, p. 82). Ces conditionnalités biaisent ainsi le discours des donateurs sur la nécessité d'appropriation des programmes d'aide par les bénéficiaires (Cishahayo, 2010; Pacquement, 2009). En effet, elles envahissent même les processus politiques et administratifs des gouvernements de ces pays bénéficiaires, leur laissant peu d'autonomie (Moyo, 2009; Tujan Jr. & De Ceukelaire, 2008). Le discours de la « bonne gouvernance » permettrait même dans une certaine mesure aux institutions financières internationales d'interférer activement dans les politiques nationales (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008). C'est en ce sens que Nahavandi questionne la cohérence entre d'une part l'idée de partenariat et de responsabilité que la globalisation suppose, avec d'autre part « *l'imposition de normes de « bonne gouvernance » fleurant bon l'ethnocentrisme et l'impérialisme qui prônent l'adoption de la démocratie parlementaire occidentale de type bicaméral comme seul et unique modèle politique pour toutes les sociétés de la planète* » (Nahavandi, 2003a, p. 82). Ces conditionnalités reposent souvent sur des cadres bien précis, concrets, et sur un discours fortement véhiculé. Pour évoquer le cas de l'UE, si pour les autres conditions de l'aide les comportements et actions attendus ne sont pas toujours clairs, l'UE dispose d'un code de conduite précis et d'indicateurs en ce qui concerne la « bonne gouvernance » (Delcourt, 2008). Ceci contribue encore plus selon nous, à renforcer la place et l'importance de la bonne gouvernance dans l'aide publique. Aussi, la précision du code de conduite indique la présence d'un discours fort et concrétisé, sur les attentes de l'UE face à ses bénéficiaires.

Aux côtés des conditionnalités politiques et de politiques économique, fiduciaire, et de résultats, la conditionnalité de processus est celle qui concerne la bonne gouvernance. Tujan Jr. et De Ceukelaire (2008, p. 104) précisent qu'en soi elle concerne les processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, bien plus que leur contenu ou la gestion des fonds. C'est dans cette logique que des institutions sont créées et que des principes sont établis pour plus de transparence et de représentativité. Toutes ces conditionnalités sont de nature politique et malléables en fonction des pays et des régions (Delcourt, 2018; Mve Ondo, 2018). Pour rester cohérente avec sa vision du développement, l'UE par exemple, n'accorde en principe son aide « *qu'aux Etats qui manifestent une réelle volonté de garantir le respect de la démocratie, des droits humains, de l'égalité homme-femme, qui amorcent le dialogue avec les acteurs de la société civile ou encore qui s'engagent dans des réformes de « bonne gouvernance* » (Delcourt, 2008, p. 19)

Toutes ces conditionnalités présentes dans le domaine de la gouvernance sont renforcées par les différents donateurs. A titre d'exemple, « *sur les cent quatorze conditions que contient chaque accord entre les IFI et les pays d'Afrique subsaharienne, quatre-vingt-deux portent sur des questions de gouvernance* » (Tujan Jr. & De Ceukelaire, 2008, p. 99). Comme l'affirme l'OCDE, plus de bonne gouvernance permettrait de réduire les vulnérabilités (OCDE, 2005). Mestrum va plus loin en découvrant dans les discours que dans certains cas, pour les organisations internationales, la pauvreté n'est pas nécessairement associée à un manque de ressources, mais plutôt à une « mauvaise gouvernance » qui empêche le pauvre d'entrer sur le marché du travail et qui pourrait nécessiter, un jour, un redressement par des interventions « humanitaires » (Mestrum, 2008, p. 36).

En plus de définir des principes d'administration ou de politique, la bonne gouvernance indique également des comportements économiques attendus des pays bénéficiaires (libéralisation, transparence des marchés, soutien au secteur privé, etc.) (Delcourt, 2018). C'est cette situation, motivée par un courant empreint de néo-libéralisme, qui a principalement affaibli les Etats africains obligés d'assouplir leurs règles de marché. En effet, les principes de bonne gouvernance comme nous l'avons noté, ont eu pour conséquence d'affaiblir sensiblement le droit de contrôle des Etats, et de laisser plus de place à d'autres acteurs dans le processus de décision et d'action dans les sphères sociales, politiques et économiques. Libéraliser les marchés n'a cependant pas été profitable aux pays africains qui ont assisté presque impuissants à leur dépouillement.

Ainsi, plusieurs années après leur vulgarisation, toutes ces conditionnalités reposant sur la bonne gouvernance pèsent encore lourdement sur les pays bénéficiaires de l'aide (Delcourt, 2018). Et bien qu'aujourd'hui des études dans les thématiques sur le développement ou encore le postcolonialisme abordent de manière critique ces conditionnalités de bonne gouvernance (Carbonnier, 2010a; Do-Nascimento, 2017; Lilin, 2009; Moyo, 2009), elles restent peu nombreuses ou du moins, peu porteuses d'analyses critiques de ces relations entre Nord et Sud. En effet, « *jamais ne sont mises en*

question les structures de pouvoir ; c'est toujours la même répartition des rôles : aux pays riches de trancher les questions économiques, et aux pays en développement de prendre des mesures pour lutter contre la pauvreté, la corruption et la mauvaise gestion » (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003, p. 62).

Face à ces pressions exercées par les organisations d'aide au développement sur les pays africains, ces derniers se sont engagés dans des réformes politiques et institutionnelles (Tujan Jr. & De Ceukelaire, 2008) avec le concours des TICs qui constitueraient alors un « moyen efficace pour mettre en place la démocratie et la bonne gouvernance » (El Mehdi, 2011a). C'est cet aspect que nous abordons ci-dessous : le rôle clé des TICs dans les politiques de bonne gouvernance.

1.4 La laborieuse marche vers la bonne gouvernance en RDC

La République Démocratique du Congo (RDC) est un pays de plus de 95 millions d'habitants dont 60% de la population a moins de 20 ans[4], d'une superficie de 2.345.410 km² et divisé en 26 provinces. Le pays regorge de nombreuses ressources aussi bien au niveau de son sous-sol, de son sol, que de ses cours d'eau : diamant, coltan, cuivre, cobalt, étain, or, gaz naturel, pétrole, faune et flore riches et variées, forêts,…[5] Depuis toujours la RDC est considérée comme un scandale géologique. Toutes ces richesses n'ont malheureusement pas joué en sa faveur au fil de l'histoire. Et aujourd'hui encore, le contraste révoltant entre les richesses du pays et la pauvreté de la population reste choquant. Plusieurs explications peuvent être données à cette situation, mais tel n'est pas notre propos dans ce travail. Ce qui nous intéresse ici, c'est de voir comment la question de la gouvernance est abordée dans ce contexte aux réalités économiques, politiques et sociales complexes.

Depuis des décennies, le pays est présenté comme un Etat failli, un pays en voie de développement, un pays pauvre, un pays regorgeant de plusieurs zones de conflit… (Jacquemot, 2010; Koch, 2016; Mukanga, 2008). La RDC fait partie des pays à faible développement humain selon le PNUD[6] (indice de développement humain à 0,480 et 175ème place dans le monde en 2019), la question de la bonne gouvernance autant que celle de la corruption sont donc d'actualité. Il suffit de lancer une recherche en ligne sur la situation de la gouvernance en RDC pour se rendre compte que le tableau dépeint n'est pas élogieux. Pourtant, ses institutions fonctionnent . Régulièrement d'ailleurs, des projets de réforme, de modernisation, de relance économique, de soutien à l'entreprenariat voient le jour. Qu'il s'agisse de la gouvernance politique, de celle de l'administration publique, ou même de la

[4] https://www.populationdata.net/pays/republique-democratique-du-congo/, consulté le 15 février 2022
[5] https://www.alternatives-economiques.fr/richesses-matieres-premieres-forets-de-rdc-0106200669720.html, consulté le 12 mai 2022
[6] http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf, consulté le 12 mai 2022

gouvernance au sein des institutions privées, une attention particulière est accordée aux questions de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, cette dernière étant favorisée par certaines réalités liées au contexte économique, social et politique. En effet, comme le note Chêne (2010), l'inefficacité de certaines structures gouvernementales, la faiblesse des capacités administratives ainsi que les bas salaires, associés à l'absence de surveillance, fournissent à certains acteurs des opportunités et incitations à extorquer des fonds à la population. Les formes de corruption bureaucratiques et administratives sont donc largement répandues dans l'ensemble des services et des départements publics (Chêne, 2010, p. 3). Parler de bonne gouvernance en RDC n'est donc pas anodin. Voici un tableau reprenant les chiffres de « transparency international »[7]. Nous avons repris les notes attribuées à la RDC en termes d'indice de perception de la corruption. De 2007 à 2012, la RDC n'a jamais atteint la note de 2,5 sur 10.

Année	Place mondiale	Note (sur 10 puis sur 100 à partir de 2012)
2007	168/179	1,9
2008	171/180	1,7
2009	162/180	1,9
2010	164/178	2
2011	168/182	2
2012	160/198	21
2013	154/198	22
2014	154/198	22
2015	147/198	22

Tableau 1. Evolution des indices de perception de la corruption en RDC, de 2007 à 2015

Selon Jacquemot, la mise en œuvre de la bonne gouvernance préconisée par les institutions internationales dans les politiques de développement, se heurte à de fortes résistances dans les États fragiles comme la RDC (Jacquemot, 2010). Malgré cela, dans les différents plans de développement du pays, les questions d'amélioration de la gouvernance et de lutte contre la corruption demeurent et apparaissent comme centrales et transversales à plusieurs secteurs. Des programmes pour la bonne gouvernance et la démocratie ont notamment été mis en place en RDC par des organismes de coopération au développement (Koch, 2016).

[7] « *Transparency International est un mouvement mondial qui travaille dans plus de 100 pays pour mettre fin à l'injustice de la corruption. Nous nous concentrons sur les questions qui ont le plus grand impact sur la vie des gens et nous demandons aux puissants de rendre des comptes pour le bien commun* » *Source :* https://www.transparency.org/en/about, consulté le 21 janvier 2019

Jacquemot (2010) a mené une étude sur la bonne gouvernance en RDC. Selon lui, la situation de fragilité sociale et politique du pays fait que la bonne gouvernance se heurte à des difficultés. La RDC se situe dans une situation extrême de résistance aux réformes. L'auteur a également élaboré un tableau sur l'échelle de gravité des pratiques considérées comme prédatrices (voir table 1).

Types de pratiques prédatrices	Nature de l'échange
1. Gratification, matabiche, madesu abana, motivation, bakchich, pot-de-vin	Transaction sans vol, spontanée mais accélérée, pour un service licite
2. Passe-droit, « bonus incitatif », combine, commission, forfaiture	Transaction sans vol, négociée illégalement, pour un service non licitement dû
3. Faveur, patronage, concussion, subornation, népotisme	Transaction spontanée mais accélérée pour un service non licitement dû
4. Rétribution indue, péculat, grivèlerie, arnaque, prise illégale d'intérêts	Abus d'autorité, appropriation d'un bien d'autrui en usant de moyens frauduleux
5. Tromperie, falsification, trucage, dol, escroquerie, usurpation de fonction	Trafic d'influence, manœuvre frauduleuse destinée à tromper une personne
6. Coupage journalistique, achat de votes, fraude électorale, achat de consciences, tripotage	Transaction négociée pour occuper une position politique ou sociale indue
7. Gratte, cueillette, tribut, extorsion, spoliation, racket	Appropriation privatisée de biens par l'utilisation de la force publique
8. Perruque, flibuste, escroquerie, soustraction de biens, détournement	Abus de biens sociaux, utilisation privée ou vol définitif d'un bien public
9. Brigandage, rapine, exaction, razzia, pillage	Vol avec recours à la violence physique et à main armée

Table 1. Echelle de gravité des pratiques prédatrices, Jacquemot (2010, p. 130)

Dans la même étude menée par Jacquemot sur la bonne gouvernance dans le contexte de la RDC, il identifie quelles peuvent être les conséquences de la corruption sur le plan social, économique et celui des ressources (voir table 2). A long terme, la corruption discrédite le pays, amenuise la productivité et la qualité des services publics, épuise le travail bien fait par la recherche de pots-de-vin, et plus grave encore, met en place une reproduction sociale fondée sur la fraude et « la débrouillardise », concept cher aux Congolais (Jacquemot, 2010).

Les pertes de ressources	La désintégration sociale et politique
Crée une distorsion dans l'affectation des ressources au profit des secteurs à pots-de-vin et des monopoles inefficients	Érode la légitimité des institutions démocratiques (parlement, partis, justice) et amenuise la citoyenneté
Amenuise la productivité et la qualité des services publics, créé la pénurie des biens publics (eau, énergie, routes)	Instaure un clientélisme et exclut de la sorte une fraction de la population de l'accès aux services publics
Accroît les déficits publics par le gaspillage, le détournement de fonds publics et l'évasion fiscale	Renforce les inégalités sociales par un accès aux services publics vendu aux plus offrants.
Augmente les prix et a un effet amplificateur sur l'inflation	Met en place une reproduction sociale fondée sur la fraude et la « débrouillardise »
Déresponsabilise les organes de contrôle de l'État (non-respect des normes sociales, environnementales...)	Entraîne une réduction du sens civique et des références à l'éthique des comportements
Épuise le travail qualifié par la recherche incessante de pots-de-vin	Dévalorise le travail bien fait, fondé sur l'apprentissage long et patient
Précarise l'emploi en le rejetant dans le secteur informel et illégal	Exacerbe les tensions claniques/ethniques par la capture de l'État au bénéfice d'un groupe
Rebute les investisseurs étrangers formels, favorise ceux inscrits dans une logique mafieuse	Discrédite le pays au plan international et le fragilise dans ses relations

Table 2. Les effets de la corruption, Jacquemot (2010, p. 140)

En rapport avec ces questions de gouvernance et de coopération, nous évoquons les relations entre la République Démocratique du Congo et le Royaume de Belgique. Il ne s'agit pas ici d'un clin d'œil au passé colonial commun - bien que cet aspect soit abordé dans la partie sur la modernisation et l'aide publique au développement - mais il s'agit plutôt ici de mettre en avant les programmes de collaboration entre la RDC et la Belgique sur les questions de gouvernance. La Belgique est en effet un des bailleurs de fonds les plus importants de la RDC et elle place, comme la plupart des pays, la gouvernance au centre de ses programmes de coopération. Elle a donc joué un rôle crucial dans l'instauration de la bonne gouvernance comme une priorité du redressement de la RDC. Mais la raison principale de l'évocation de la Belgique repose sur le fait que notre étude de cas concerne un programme de digitalisation principalement accompagné, tant sur le plan financier que technique, par la coopération belge au développement via son partenaire l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur- Commission de la Coopération au Développement (ARES-CCD)[8].

[8] « *En tant que partenaire de la Coopération belge au développement, l'ARES soutient des partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Belgique, et les établissements des pays du Sud pour renforcer ceux-ci dans leurs missions de formation, de recherche et de service à la société, et dans leur rôle d'acteur du développement.* » Source : https://www.ares-ac.be/fr/cooperation-au-developpement, consulté le 23 février 2022

Notons cependant que la Belgique n'est évidemment pas le seul bailleur de fonds impliqué dans la gouvernance en RDC. A titre d'exemple, au début des années 2000, la Commission européenne a mobilisé 33 millions d'euros sur son propre budget pour les allouer au renforcement de la gouvernance et des institutions au service du citoyen en RDC (Marsaud, 2006).

Au début des années 2000, dès la reprise de la coopération avec la RDC qui avait été interrompue plusieurs années pour des raisons essentiellement politiques, les premières thématiques d'action mettaient en avant la nécessité de veiller à la qualité des institutions publiques, à la bonne gouvernance. En 2001, dans le cadre de la reprise du dialogue avec la communauté internationale après plusieurs années d'interruption de la coopération internationale, la RDC s'est lancée dans un vaste programme de développement économique. Pour y parvenir, le gouvernement s'est engagé à réaliser les réformes structurelles nécessaires, dont celle de l'administration publique. L'objectif étant de parvenir à des cadres juridiques transparents et à des institutions publiques saines et efficaces (Mukanga, 2008). « *La Belgique était l'un des deux partenaires choisis par la RDC dans le processus de réforme en profondeur de l'administration publique. Ce sont donc le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et la Belgique, qui ont financé en 2002 deux études complémentaires sur la mise en œuvre d'un projet de réforme de l'administration publique de la RDC. La Belgique, par l'entremise de son agence de coopération, la Coopération technique belge (CTB), recruta un bureau d'études chargé d'identifier les principes, stratégies et moyens à mettre en œuvre pour lancer un vaste programme de réforme et assurer son succès. Le PNUD, pour sa part, commit un consultant avec pour tâches d'examiner les études disponibles ainsi que les réformes en cours et d'identifier les principales causes d'échec de même que les leçons à en tirer en portant une attention particulière à la gouvernance administrative* » (Mukanga, 2008, p. 98). Une troisième réforme administrative nationale a eu lieu en novembre 2003, avec l'ambition de réussir là où les précédentes n'avaient pas réussi à améliorer effectivement le fonctionnement de l'appareil administratif de l'Etat. Pour cette troisième réforme, comme l'indique Mukanga, le gouvernement congolais comptait sur trois facteurs : l'accord unanime des acteurs internes et des partenaires extérieurs sur la nécessité de réformes structurelles, l'appui de la communauté internationale, et l'implication massive des fonctionnaires et agents de l'Etat (Mukanga, 2008).

La présence de la communauté internationale était donc essentielle à cette réforme. Cette présence étant susceptible de renforcer encore plus les conditionnalités. La coopération belge s'est engagée à financer la réforme de l'administration afin que la RDC s'approprie les principes de bonne gouvernance en améliorant la qualité de son administration publique. La Belgique est en effet un partenaire privilégié et un bailleur important de l'aide au développement en RDC (M.M. Kabeya, 2010). Elle est active dans plusieurs secteurs en RDC : agriculture, infrastructure, enseignement, soins

de santé, appui institutionnel et bonne gouvernance. La bonne gouvernance fait partie des thèmes transversaux de cette coopération avec l'égalité de genre, le respect des Droits de l'enfant, le développement durable ou encore la lutte contre le VIH/sida. La gouvernance est également une thématique sur laquelle la Belgique collabore avec d'autres bailleurs de fonds comme la BM ou l'Union européenne[9]. Elle est référencée dans la Loi belge sur la Coopération au Développement du 19 mars 2013. Elle y est définie comme « *la gouvernance qui vise l'optimalisation de la gestion des capacités institutionnelles, des processus de décision des autorités publiques et de la gestion des fonds publics, dans le respect de la démocratie, de l'état de droit, de même que des droits humains, des libertés fondamentales et de l'égalité entre hommes et femmes* »[10].

Dans les programmes de coopération, la bonne gouvernance, et par là la lutte contre la corruption, a fait partie des priorités du gouvernement belge. C'est notamment le cas dans le Programme Intermédiaire de Coopération[11] (PIC) 2014-2015 avec la RDC (Tshibanda et Labille, 2014). L'appui à la bonne gouvernance, de même que l'appui aux réformes et les droits humains constituent les trois secteurs dans lesquels la Belgique s'est engagée à intervenir, en commun accord avec le gouvernement congolais. Ces trois secteurs, qui sont par ailleurs considérés comme des priorités pour le gouvernement belge, ont fait l'objet d'un appui particulier, puisque le PIC accordait une importance capitale au renforcement de l'Etat, de l'Etat de droit et de la lutte contre la corruption. Dans la continuité du PIC 2010-2013, la RDC et la Belgique ont décidé de poursuivre avec les objectifs d'amélioration de la bonne gouvernance dans les secteurs et zones de concentration du PIC. La bonne gouvernance y est même considérée comme « *la condition nécessaire pour garantir l'efficacité et la durabilité des résultats des interventions de la Coopération belgo-congolaise* » (Tshibanda & Labille, 2014, p. 8). Dans les accords conclus entre la RDC et la Belgique à travers le PIC 2014-2015, l'importance de la bonne gouvernance pour le développement du pays a une fois de plus été mise en avant en ces termes :

> *« Etant donné l'importance de la bonne gouvernance pour le développement durable et l'efficacité de l'aide, le renforcement des capacités des institutions publiques dans les secteurs de concentration constituera un objectif central. Les principes de gouvernance (transparence, participation, etc.) seront ainsi intégrés dans les programmes sectoriels et la gestion des interventions. Dans les différents secteurs et zones prioritaires, une feuille de route*

[9] https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/pays_regions/pays_partenaires/rd_congo
[10] Article 2 14° de la Loi belge sur la Coopération au Développement du 19 mars 2013, consulté le 18 juin 2018
[11] Nous avons choisi de considérer la bonne gouvernance dans la politique du gouvernement belge à partir du PIC 2010-2013 et 2014-2015 puisqu'ils recouvrent notre période d'étude et donnent ainsi un aperçu global de la situation et des thématiques prioritaires de la Belgique.

gouvernance multi-bailleurs a été ou sera élaborée avec le partenaire, pour assurer le suivi et l'évaluation du thème gouvernance dans chaque secteur » (Tshibanda et Labille, 2014, p. 11).

Les effets de la corruption sont néfastes dans un pays comme la RDC, qu'il s'agisse du plan social, économique ou politique. Aussi, il est nécessaire tant pour le gouvernement que pour les gestionnaires des institutions d'enseignement supérieur de mettre en place des mécanismes susceptibles redresser la situation. Au niveau local, dans divers secteurs et à plusieurs niveaux, le gouvernement prône ouvertement la bonne gouvernance. En effet, bien qu'elle fasse partie des conditionnalités pour recevoir de l'extérieur de l'aide des bailleurs de fonds, la gouvernance est avant tout un enjeu politique à l'intérieur d'un pays (Jacquemot, 2010). Il existe à ce propos des structures étatiques qui sont destinées à veiller à ces questions et le gouvernement a mené au fil des ans divers programmes de réforme de l'administration publique notamment (Chêne, 2010; Lee-Jones, 2020; Mukanga, 2008). Cet engagement de lutter contre la corruption se manifeste également au sein des universités à travers des services tels que l'Assurance qualité ou les Services d'audit (C. Sukadi, 2019).

Cette situation favorise également la mise en place depuis plusieurs années, de projets de coopération au développement visant à atteindre les principes de bonne gouvernance. En même temps que la bonne gouvernance est une condition pour accéder à la plupart des financements, des programmes d'aide financent des projets pour améliorer la gouvernance en RDC. Les projets de bonne gouvernance menés en RDC ont pour vocation de « *rétablir l'État dans son impartialité et dans sa capacité à délivrer équitablement et efficacement les services publics à la population* » (Jacquemot, 2010, p. 141). C'est ainsi que la plupart des initiatives ont pour focus la lutte contre la corruption (Jacquemot, 2010).

Depuis 2006, un programme de bonne gouvernance a été mis en place en RDC (Jacquemot, 2010). Il a pour objectifs :

- Améliorer la transparence de la gestion et le contrôle de la dépense publique ;
- Refondre la législation (marché public, douanes, assurance, fiscalité, …) ;
- Renforcer les capacités de l'Etat et des autorités locales à fournir des services et à réglementer plus efficacement l'économie ;
- Mettre en contrat de gestion les entreprises publiques avant leur privatisation ;
- Revisiter les contrats miniers et forestiers jugés léonins ;
- Réformer la politique salariale basée sur la performance ;
- Assainir le climat des affaires ;
- Etablir la tolérance zéro dans les services publics, la magistrature, la police et l'armée ;

- Encourager la participation de la société civile, ainsi que des actions de surveillance renforçant la notion de responsabilité au niveau de l'Etat.

Sous l'impulsion du Ministère national de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (MINESU), des cellules d'Assurance Qualité (AQ) sont implantées dans chaque université de la RDC. Ces cellules sont instaurées dans chaque faculté et école supérieure de l'Université de Lubumbashi. Elles ont notamment pour but de veiller à la qualité des enseignements assurés ainsi qu'aux évaluations (Ngoy-Fyama, 2004). Selon le Ministère de l'ESU de la RDC, « *en institutionnalisant la démarche qualité, la République Démocratique du Congo introduit sans conteste une réforme majeure dans le management de son système d'enseignement national* » (Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire- Assurance Qualité, s. d.). Cependant, la mise en place des politiques de bonne gouvernance révèle parfois des conflits entre les différentes politiques menées par le pays. Ceci est notamment le cas quand on considère la politique salariale d'une part, et la lutte contre l'impunité d'autre part (Jacquemot, 2010). Il est en effet compliqué d'instaurer une politique d'impunité quand on sait que dans l'enseignement par exemple, le barème salarial du corps scientifique est extrêmement bas par rapport au coût de la vie.

Comme cela pouvait être prévisible eu égard à l'envergure de la démarche, à l'étendue du pays, au nombre important des agents de l'administration, ou encore aux difficultés pouvant émaner du terrain, toutes ces réformes - bien qu'ayant constitué une étape clé de l'administration et de la démarche vers la bonne gouvernance - n'ont pas permis à la RDC de remonter dans les classements de Transparency international sur les indices de perception de la corruption dans le monde. Cependant, des avancées ont été enregistrées et elles ont même attiré de nouveaux partenaires décidés à investir dans les questions de bonne gouvernance dans tous les secteurs en RDC, dont l'éducation. De plus l'actuel gouvernement a inscrit la bonne gouvernance comme une priorité dans son Plan National du Numérique : *« Dans son Programme de gouvernance 2019-2024, le Président de la République a retenu 4 axes stratégiques, à savoir : « Bonne gouvernance », « Croissance économique durable », « L'Homme » et « Société solidaire ». Cette vision est portée par le Gouvernement de la République Démocratique du Congo »* (Extrait du Plan national du Numérique 2025 RDC, p.14).

1.5 Problématisation de la bonne gouvernance selon un regard critique

Nous l'avons évoqué dans l'introduction, notre recherche est menée à travers une approche critique (Hardy et Thomas, 2014; Heller et al., 2013; Sedda, 2017). Comme telle, elle a pour ambition de mettre en lumière les enjeux cachés de pouvoir, de domination, les rapports de force (Azad et

Faraj, 2011; Hardy et Maguire, 2016; Hardy et Phillips, 2004; Heracleous, 2006). Dans cette perspective, la bonne gouvernance n'est pas à considérer uniquement comme un mode de gestion impliquant des principes pour l'amélioration de la gestion et l'inclusion. Bien au-delà de cette considération, la bonne gouvernance constitue, d'un point de vue critique, un élément tangible du rapport de domination entre les Etats et les organisations. Autant les principes de bonne gouvernance que le choix des TICs comme levier crucial pour atteindre la bonne gouvernance, ces orientations sont imposées de manière ouverte ou cachée aux universités africaines. Le fil conducteur, la manière de penser, la procédure « normale » est déjà toute tracée : il faut être une université où la bonne gouvernance et ses principes sont respectés, et il faut passer par les TICs qui sont le moteur du développement de l'Afrique. C'est en ce point que la question de bonne gouvernance rejoint notre problématique, et justifie le point de vue critique à adopter. Cependant comme l'affirme Benchenna (2012), peu d'auteurs seulement ont ouvertement critiqué la manière dont le levier technologique a été choisi comme moteur de la bonne gouvernance. De même, peu nombreux sont les chercheurs qui ont osé critiquer la bonne gouvernance comme conditionnalité de l'aide au développement (Carbonnier, 2010; Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008).

Sedda (2017) qualifie de « critique » en SIC, *« tout travail d'élaboration théorique visant à analyser les formes diverses de domination et de résistance sociales impliquant d'une façon prépondérante les phénomènes info-communicationnels* ». A ce niveau, ce sont les relations sociales qui peuvent être appréhendées à travers des phénomènes info-communicationnels. Dans le paradigme critique, l'organisation est conçue comme « *un instrument de domination au service d'une classe privilégiée* » (Demers et Giroux, 1998, p. 6). La communication est ici vue comme un véhicule idéologique et un instrument de contrôle social. C'est dans l'histoire que cette source de domination créée par la communication est à rechercher (Demers et Giroux, 1998). De cette définition, nous relevons l'aspect *historique* de la bonne gouvernance ainsi que le *processus d'endoctrinement* porté par la communication qui y est liée. En effet, au fil des ans la bonne gouvernance s'est établie comme incontournable pour les organisations non seulement pour leur fonctionnement, mais également comme conditionnalité pour bénéficier de partenariats financiers. La bonne gouvernance met également en jeu des relations sociales entre les différents acteurs impliqués, et ce quel que soit le niveau d'application. Ces relations sociales sont mises en jeu dans le but de consolider, de maintenir le statuquo quant aux relations dominant-dominé sur la scène internationale (Azam et al., 2009; Dufour, 2010). Il s'agit des relations entre les bailleurs de fonds, ceux qui élaborent les principes de bonne gouvernance et les établissent comme conditionnalité de l'aide, et les bénéficiaires de ces politiques, bien souvent localisés dans les pays dits « en développement » (Carbonnier, 2010b; Moyo, 2009; Rist, 2003, 2012).

Cette situation de la diffusion des principes de bonne gouvernance revêt un caractère hégémonique, lorsque l'on considère les différents processus depuis son origine jusqu'à son application dans les pays bénéficiaires de l'aide au développement.

L'application de la bonne gouvernance repose sur des actions impliquant des procédures, des techniques, des capacités organisationnelles mobilisées par un discours qui incite les acteurs à s'engager, à agir selon les conditions établies. Elle devient alors une norme, une réalité partagée et adoptée. En effet, la bonne gouvernance finit par être acceptée comme nécessaire, comme un besoin essentiel pour les organisations. Cela à tel point qu'il serait mal vu de critiquer ses principes. Le rôle de la communication à ce niveau est alors de véhiculer les principes de gouvernance et de veiller à leur renforcement à travers les activités, les rapports, les exemples de réussite, les publications, la production de supports audiovisuels ou tout autre support véhiculant la bonne gouvernance comme une nécessité. C'est ainsi que se construit au fil des années, la bonne gouvernance et le recours aux TICs, sans réel questionnement de fond sur les raisons de la persistance des pratiques de corruption ou encore sur le rejet des TICs dans les organisations concernées par les politiques de bonne gouvernance. Selon ce point de vue critique, nous postulons donc que les principes de bonne gouvernance sont ainsi construits socialement dans une relation de pouvoir dominant-dominé, et ont contribué, à travers le temps, à affaiblir les Etats bénéficiaires de l'aide au développement.

Sur le plan global, et en tenant compte de l'évolution historique du concept de gouvernance à l'international, nous définissons la bonne gouvernance comme un discours hégémonique prôné et renforcé par des organisations financières internationales, à travers des stratégies de communication ayant engendré des pratiques sociales (Heracleous et Barrett, 2001). Ces pratiques reposent sur les principes de transparence, de responsabilité, de respect des droits humains, d'inclusion des parties prenantes aux processus de décision. La bonne gouvernance constitue donc selon nous une idéologie, dans la mesure où elle induit des comportements dans le chef de divers acteurs, en créant ainsi un savoir partagé et des individus impliqués dans sa mise en place, essentiellement à travers les TICs.

Pour résumer notre point de vue sur la bonne gouvernance, nous pensons que la bonne gouvernance et la manière dont la communication s'effectue autour de celle-ci, tend à renforcer la logique dominant-dominé déjà présente (Azam et al., 2009; Dufour, 2010). Au-delà de ce rapport, la bonne gouvernance ne résout pas fondamentalement les problèmes de corruption qui sont à la base même de son instauration comme conditionnalité. En effet, nous postulons également que la bonne gouvernance n'adresse pas les raisons et facteurs à la base des pratiques de corruption, et ce, malgré les programmes mis en place au fil des ans. Ce sont les conséquences et non les causes qui y sont traitées. La multiplication des programmes de bonne gouvernance, de lutte contre la corruption, d'assurance qualité qui ne cessent de proliférer sous diverses formes et vocabulaires à travers le

temps, en sont la preuve. Les TICs et leur utilité peuvent donc être questionnées dans cette dynamique, malgré leur potentiel.

1.6 Bonne gouvernance et TICs

La bonne gouvernance est placée au cœur du développement des pays dits « pauvres ». Cette situation constitue depuis plusieurs années, l'argument par excellence pour la sélection des TICs comme solution au développement (Banque Africaine de Développement, 2013; El Mehdi, 2011a; Sedkaoui, 2014). Bien souvent bonne gouvernance rime avec TICs. La bonne gouvernance a en effet sensiblement contribué à ce que les TICs revêtent un rôle salvateur dans les questions de développement (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Kiyindou, 2010). Les TICs constituent un révélateur de la bonne gouvernance organisationnelle en ce sens que leur implémentation est susceptible d'apporter notamment plus de transparence dans la gestion (Sanou, s. d.; Yonazi et al., 2012). Il s'établit alors une relation mutuelle de renforcement et de justification de l'un et de l'autre : pour assurer une bonne gouvernance des organisations, il est judicieux d'utiliser les TICs. Et d'un autre côté, les TICs sont un des éléments cruciaux pour reconnaître une organisation comme concernée et engagée dans la bonne gouvernance.

A partir des années 2000, dans un contexte où la bonne gouvernance constituait la nouvelle norme pour l'aide internationale (Jacquemot, 2010; Moyo, 2009), les TICs instituées comme symbole de l'innovation dans plusieurs secteurs clés de la coopération au développement, ont été désignées comme plaque tournante des projets de développement (Vidal, 2012).

Il y a quelques années, un rapport intitulé « *The transformational use of Information and Communication Technologies in Africa* », signé par la BM, la Banque Africaine de Développement, avec le support de l'Union Africaine, a été publié. Ce rapport comprend des éloges qui sont faits sur l'apport des TICs pour les grands secteurs en Afrique tels que la gouvernance , l'économie et l'éducation (Yonazi et al., 2012). Ce rapport, comme des centaines d'autres émanant de diverses organisations internationales, montrent les effets positifs des TICs dans divers secteurs, permettant ainsi le développement du continent africain (Ardourel, 2005; Banque Africaine de Développement, 2013; Bienaymé, 2018; J.-M. Huet, 2017). Cependant, si les exemples de *success stories* ne cessent de se multiplier, se dessinent aussi des situations diamétralement opposées comme en témoignent la fracture numérique et sociale, les échecs de projets technologiques complètement déconnectés des réels besoins du terrain, ou encore les situations où la technologie ne sert que comme outil qui renforce les inégalités (Bellon et al., 2007; Ben Youssef, 2004; Benchenna, 2012; Dakouré, 2014; George,

2014; Lilin, 2009; Youssef et Rallet, 2009). Loin de nous l'idée de nier l'apport et le rôle que jouent et joueront les TICs pour le continent africain et ses organisations, bien au contraire, nous pensons qu'il est important de s'intéresser aux non-dits, aux différentes critiques bien loin du rôle messianique accordé aux TICs, afin de contribuer à rendre ces dernières productives, adaptées et optimales pour les réalités des organisations concernées.

Au regard des diverses littératures, il paraît évident que les TICs et à travers elles la gouvernance numérique, sont intimement liées à la bonne gouvernance (Bart et Lesourd, 2018; Mve Ondo, 2018). Plusieurs auteurs et organisations internationales s'attèlent à démontrer dans quelle mesure l'intégration des TICs contribue à renforcer la transparence dans la gestion, la traçabilité et la sécurisation des informations, ou encore à conduire les organisations vers un continuel processus de modernisation (Banque Africaine de Développement, 2013; Dakouré, 2014a; El Mehdi, 2011a; J.-M. Huet, 2017; OCDE, 2005). La transformation numérique constitue ainsi un critère capital (Bart et Lesourd, 2018; Bienaymé, 2018; Laulan, 2018; Yonazi et al., 2012), si pas le critère primordial qui permet de de catégoriser une organisation comme reposant sur la bonne gouvernance, et aussi de qualifier une organisation de moderne. Les logiciels de gestion font donc partie d'une panoplie d'outils puissants du gestionnaire, impliquant des changements organisationnels des plus simples, jusqu'à des transformations structurelles et managériales de grande envergure (Chevalier, 2015; C. M. Sukadi, 2020). Cette perspective sur le lien entre modernisation par les TICs et bonne gouvernance justifie entre autres le fait de choisir un projet technologique concret pour notre étude. Cela est d'autant plus pertinent que les études empiriques concernant des projets technologiques implémentés dans cette configuration sont rares.

Les stratégies organisationnelles liées à l'implémentation des TICs pour la bonne gouvernance sont concrétisées à travers des discours portés non seulement par le manager, mais par toute une série d'acteurs au sein de l'organisation. L'enjeu pour le management, tel que le suggèrent les études sur le management de l'appropriation (Trinquecoste et Bidan, 2011), a d'ailleurs souvent été d'institutionnaliser, d'intensifier le discours stratégique, de manière à ce que les différents acteurs à tous les niveaux de l'organisation se l'approprient (Carton et al., 2006; Cishahayo, 2010; Dechamp et al., 2006). Dans le cas des transformations numériques, il se développe alors toute une série de discours stratégiques (Dechamp et al., 2006; Heracleous, 2006; Rouleau, 2013; Vaara et al., 2010) visant à établir le numérique comme la voie du changement positif, de l'innovation, le vecteur de modernisation voire de développement (en fonction de la zone géographique dans laquelle on se situe). Ces discours mettent en avant les principes de bonne gouvernance tels que la transparence, tout en insistant sur le caractère pratique et fiable des technologies destinées à faciliter le travail au quotidien (Chitekulu, 2014).

Dans ce travail, nous nous intéressons à ces discours stratégiques et aux effets qu'ils ont sur les pratiques des acteurs au quotidien. Ces arguments de bonne gouvernance et de transformation positive suffisent-ils à engendrer des comportements et des actions favorables à l'appropriation de la technologie ? Nous verrons plus loin dans l'analyse de nos données de terrain quels sont les discours stratégiques qui accompagnent et portent l'implémentation de la technologie dont il est question dans notre étude de cas. Il s'agira également de comprendre leur dynamique, leur lien avec la bonne gouvernance, leur circulation à travers les différentes dimensions communicationnelles de l'organisation, les tenants de ces discours, ainsi que la mesure dans laquelle ces discours peuvent avoir des effets sur la pratique des acteurs à différents niveaux dans l'organisation.

1.6.1 Les TICs et la gouvernance numérique des organisations

Les TICs portent en elles une image de progrès et de modernité. Ceci explique que la modernisation et la rationalisation des organisations ont depuis toujours été associées à l'informatisation (Raoul, 2001a). Au sein des entreprises, les TICs auraient le potentiel d' « *augmenter la connectivité mondiale, la prospérité économique, le développement social, la bonne gouvernance et la démocratie, et donc de créer un environnement propice à la réduction de la pauvreté* » (Sedkaoui, 2014, p. 35). Les mythes véhiculés par les TICs sont parfois même plus déterminants que leurs potentialités intrinsèques (Raoul, 2001a). La gouvernance numérique, définie comme « *une technique qui recourt à l'analyse de données, à leurs mises en relation pour sortir du système traditionnel de gestion des institutions »* (Mve Ondo, 2018, p. 3), est donc devenue une réalité fortement présente dans les organisations contemporaines. Elle vise à renforcer la confidentialité des informations et la sécurité des communications (Mve Ondo, 2018), et les TICs en sont le support principal.

El Mehdi (2011), en étudiant le lien entre les TICs et la gouvernance sur base des facteurs définis par la BM, arrive à conclure que les TICs permettent l'échange des informations utiles à tous les niveaux hiérarchiques, ce qui accentue la responsabilité de tous les acteurs impliqués (pour le facteur responsabilité) ; les TICs, en facilitant l'accessibilité des informations, créent un terrain favorable à la transparence des décisions économiques, sociales et politiques et limitent ainsi le recours aux appareils bureaucratiques (transparence) ; et enfin les TICs constituent un moyen efficace qui permet d'améliorer la lutte contre la corruption par la détection, le suivi et le contrôle efficace de la gestion des ressources publiques (intégrité). Ainsi la transparence, la traçabilité des informations financières, le stockage sécurisé des informations que permettent les TICs (El Mehdi, 2011a; Metzger, 2005),

convergent vers un point qui est celui de placer une barrière face aux mauvaises pratiques ne favorisant pas la bonne gouvernance, principalement la corruption.

Il existe cependant des appréhensions face à la gouvernance numérique. Mve Ondo (2018) souligne le fait qu'il demeure la possibilité de falsification des informations ou leur utilisation à des fins frauduleuses. La gouvernance numérique doit parfois concilier deux exigences contraires que sont la sécurité et la liberté, deux notions qui font d'ailleurs débat au quotidien au sein des organisations (Mve Ondo, 2018). Le numérique peut également constituer un outil de choix dans l'établissement et le maintien des mécanismes de pouvoir. En effet, « *Foucault invite à investir les rationalités implicites de tout pouvoir, autrement dit de la gouvernance. Une telle analyse du pouvoir et de ses mécanismes peut aider à les sécuriser et donc s'adjoindre des outils tels que le numérique. C'est dans ce sens que l'on peut parler aujourd'hui de la gouvernance numérique »* (Mve Ondo, 2018, p. 2). Au-delà de sa connotation politique, la gouvernance s'applique plus généralement à « *toute organisation mettant en œuvre un ensemble de moyens pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, des ressources pour accomplir ses finalités* » (Vieira et al., 2011, p. 16). C'est ainsi que la gouvernance et à travers elle, la gouvernance numérique, se retrouve au cœur du management des universités (Abarchi, 2018; Kasajima et Rémon, s. d.; Mocquet, 2015; Ngoy-Fyama, 2004). Dans une université, la gouvernance numérique correspond à

> *« un dispositif interne et complexe d'échanges informationnels entre les membres, les usagers, ceux qui réalisent ce changement et ceux qui pilotent l'établissement : ce dispositif rejoindrait pour nous le concept de nouvelle gouvernance. Ce dispositif est en réaction au changement sociétal qu'apportent les technologies numériques, et permettrait aux établissements de se positionner autrement en terme de stratégie, afin de permettre à ces universités de prolonger leur existence, d'élaborer des stratégies, dans un monde devenu de plus en plus concurrentiel »* (Mocquet, 2019, p. 145)

C'est à travers un schéma stratégique du numérique que la gouvernance d'université peut définir les axes prioritaires de la transformation numérique qu'elle souhaite mettre en place (Mocquet, 2015). La gouvernance numérique universitaire facilite, selon Chitekulu (2014), les prises de décision des gestionnaires. L'intégration d'un logiciel de gestion constitue bien évidemment par son essence-même, une affaire de gouvernance. Dans le cas des universités, la mise en place de logiciels de gestion académique fait écho à des principes de bonne gouvernance, notamment celui de la transparence. Pour Mve Ondo, *« en ce qui concerne la gouvernance numérique de l'enseignement supérieur dans un contexte mondial globalisé et fortement concurrentiel, il est de plus en plus admis, même dans les pays du Sud, que les universités doivent s'appuyer sur toutes les ressources à leur disposition pour mener à bien leurs missions* » (Mve Ondo, 2018, p. 3).

Nous constatons donc que dans les universités, la gouvernance numérique est présente à tel point que la compétitivité des universités ne se base plus uniquement sur les critères traditionnels que sont l'enseignement ou la recherche, mais également sur la possibilité de faire évoluer les systèmes d'informations (Mve Ondo, 2018). C'est ainsi que depuis quelques dizaines d'années, les universités sont gérées comme des entreprises et leurs stratégies opérationnelles reposent principalement sur la pertinence de leurs dispositifs numériques. En effet, les structures universitaires sont désormais gérées comme des entreprises avec une obligation de résultat et leur avenir est lié à leur capacité de concevoir des stratégies opérationnelles dont une grande partie repose sur la pertinence de leurs dispositifs numériques (Vieira et al., 2011). *« Il est donc important d'envisager la dimension que les TICs sont en mesure de leur apporter pour l'adaptation de leurs stratégies et la maîtrise de la gouvernance afin de concevoir des changements organisationnels garants d'une meilleure efficacité* » (Vieira et al., 2011, p. 15).

Le cas des sites web des organisations illustre bien le besoin et l'enjeu de mettre en place des stratégies en vue d'une gouvernance efficace. Selon Vieira et al. (2011) , le site web permet de valoriser l'image de l'organisation et de déployer les axes stratégiques de façon visible. En tant qu'éléments du système d'information, ils revêtent donc une dimension stratégique. En effet, les sites web permettent d'informer et d'orienter les différents publics et de répondre à la demande d'information des partenaires extérieurs (autorités de tutelle, écoles, entreprises locales,…) (Gueissaz, 1995). Selon Jegham et al., (2016, p. 2), déployer « *un système dynamique de communication interne et externe a constitué un enjeu majeur de modernisation des services d'information […] en phase avec la construction des environnements numériques de travail »*. Dans les universités, les axes de développement du numérique passent également par le développement de communautés virtuelles, la formation à distance, l'équité de services numériques pour tous les étudiants ou encore le développement des usages du numérique pour tous, la sécurité et l'interopérabilité du système d'informations (Mocquet, 2015) .

Les universités font face quotidiennement à de nouveaux défis. Elles sont à l'affût de constantes améliorations. Cette situation, ainsi que la nature complexe de l'université, justifient que, selon Mocquet (2015), « *pour faciliter la transformation numérique, la gouvernance doit mettre en place une nouvelle gouvernance »*. En effet, il est selon lui nécessaire de mettre en œuvre une nouvelle gouvernance des universités en capacité de manager la transformation numérique, avec comme finalité le développement des usages du numérique des usagers et des acteurs de l'université.

Cette capacité qu'ont les universités de s'adapter et développer de nouvelles approches dans l'intégration des TICs pour leur gouvernance, constitue ce que Mocquet nomme la « nouvelle gouvernance ». Cette dernière apparaît comme une nouvelle approche de la régulation et du contrôle du système universitaire (Mocquet, 2019). L'enjeu dans cette gouvernance consiste à « *percevoir*

que les technologies numériques peuvent s'appréhender comme un objet technique qui peut être perçu différemment par les acteurs. Cette perception repose sur une culture technologique avec ceux qui savent « comment il a été fabriqué », ceux qui savent « comment on s'en sert » et enfin ceux qui savent « quand, où et pourquoi il a été inventé » ». (Mocquet, 2019, p. 58)

1.6.2 La gouvernance numérique sur le continent africain

Les organismes internationaux tels que la BM sont les principaux acteurs de la coopération en matière des TICs en Afrique. Ces structures jouent un rôle de plus en plus affirmé dans la gouvernance de ce secteur, en prenant des initiatives parfois même à la place des Etats déficients pour les stimuler (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003). L'investissement dans les TICs dans les économies du continent africain est devenu un sujet majeur d'actualité (Bienaymé, 2018, p. 9). A ce propos, la BM a placé les technologies de la communication en tête de ses priorités. C'est elle qui par ailleurs joue un rôle de catalyseur des financements publics et privés pour les pays bénéficiaires (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003). Selon Sedkaoui, il serait « *profitable pour les pays africains d'être présents dans l'économie basée sur la technologie émergente, en dressant un cadre national assignant aux TICs un rôle de soutien au développement national, à la croissance socio-économique et à la réduction de la pauvreté* » (Sedkaoui, 2014, p. 35). Sur base des expériences et projets menés, il a été révélé que les TICs permettent une réduction des coûts de transaction, l'amélioration des communications avec les marchés et au sein de la chaîne d'approvisionnement, et une meilleure information sur les nouvelles opportunités ; de plus, elles peuvent améliorer les systèmes d'information internes des entreprises (Sedkaoui, 2014). D'après l'OCDE (2005), les TICs peuvent susciter et faciliter le renforcement des capacités, l'innovation, l'échange d'informations, la transparence et la responsabilisation, et par conséquent la bonne gouvernance. L'impact positif des TICs aurait ainsi été démontré dans les secteurs de la santé, l'éducation, l'environnement et la réforme du secteur public, ainsi que dans la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD). Ce sont des expériences et des projets pilotes menés qui ont pu démontrer l'impact que les TICs auraient dans ces secteurs de développement (Sedkaoui, 2014). La gouvernance numérique quant à elle permet d'assurer de la transparence ; de cette manière, elle réduit les poches d'incertitude et restaure la vie démocratique et la confiance (Mve Ondo, 2018). C'est ainsi que depuis une dizaine d'années, les pays africains recourent à la gouvernance numérique afin de mettre fin à l'insécurité administrative reflétée par les maux de la gouvernance en Afrique. Cette gouvernance par les systèmes d'information est considérée comme une solution cruciale pour la gouvernance (Mve Ondo, 2018). Ainsi, pour parvenir à une gestion moderne et palier les crises et contestations qui y seraient liées, la plupart des pays

africains ont recours à l' e-administration, à la gouvernance numérique aussi bien dans les universités que dans les processus électoraux (Mve Ondo, 2018).

Il demeure cependant crucial de prendre du recul face à ces situations « idéales » de résolution de problèmes par les TICs. Comme nous le disions, il existe également des situations contradictoires à celles évoquées par les auteurs qui présentent les TICs comme principal levier du développement et du progrès, qu'il s'agisse de l'Afrique ou d'autres continents. Il apparait important de s'intéresser à l'implémentation concrète des projets TICs, dans l'optique de réellement questionner leurs effets sur la gouvernance. En effet, si l'on veut parvenir à vérifier ce lien présupposé entre bonne gouvernance et TICs, il est impératif d'analyser des cas concrets impliquant l'implémentation de projets technologiques dans l'optique d'instaurer la bonne gouvernance dans une organisation. C'est également un des apports de cette recherche : nous analysons à partir d'un cas concret la manière dont les TICs contribuent ou non à l'instauration des principes de bonne gouvernance dans une université. Il convient également de questionner les modèles d'implémentation et d'appropriation des TICs par les acteurs concernés (Cishahayo, 2010; Hussenot, 2009; Ologeanu-Taddei et al., 2015). Il y a en effet un besoin persistant de mettre en place des politiques favorables à la transparence et à la discussion via une concertation permanente (Mve Ondo, 2018). De plus, aucun mode de gouvernance ne peut fonctionner de façon durable et saine sans un minimum de sécurité, de normes admises par tous, de confiance entre les acteurs. Ceci est également le cas de la gouvernance numérique (Mve Ondo, 2018).

En RDC, l'e-gouvernance (appelée aujourd'hui gouvernement numérique, et qui est essentiellement orienté vers les institutions publiques) a fait partie des points essentiels des réformes de l'enseignement supérieur et universitaire ces dernières années. Elle constitue, selon Chitekulu (2014), un facteur clé pour le succès de ces institutions. L'actuel Plan National du Numérique accorde à ce propos une place de choix au numérique.

> *« Les nouveaux paradigmes du Numérique doivent servir au développement durable, à la création de nouveaux métiers, ainsi qu'à l'éclosion des nouvelles pratiques de gouvernance et de gestion. Les applications du Numérique vont certainement permettre au pays d'assurer un service de qualité dans divers domaines, comme l'informatisation de l'administration publique, la dématérialisation des procédures, la constitution et la gestion du fichier général de la population (état civil, casier judiciaire, passeports biométriques, carnets de santé, cartes) »* (extrait du Plan National du Numérique 2025 RDC, p.10)

Notre problématique questionne le choix des TICs comme levier crucial de la modernisation et de la bonne gouvernance pour les universités africaines. Nous constatons à travers l'étude sur la corruption et la bonne gouvernance que dès la base, les principes mêmes de gouvernance sont également à remettre en cause étant donné qu'ils contribuent à renforcer une relation de domination. Il va donc de soi que nous pouvons par là nous questionner sur le fait que les TICs soient également utilisées comme un autre outil pour maintenir cette relation de domination, ce statuquo entre les universités africaines et les institutions qui prônent et incitent ces dernières à recourir aux TICs pour leur modernisation et l'amélioration de leur gouvernance. Cette observation renforce en ce sens notre problématique de recherche.

La littérature arborant un point de vue critique sur le choix des TICs pour l'établissement de la bonne gouvernance des organisations de manière générale, et des universités en particulier, est très peu présente (Benchenna, 2012b). En effet, lorsqu'il s'agit de recherches sur les TICs en Afrique de manière générale, ce sont les bénéfices des TICs qui sont le plus exposés. D'autre part, peu de chercheurs établissent comme nous le faisons, un lien entre TICs et bonne gouvernance dans les universités africaines (Cishahayo, 2010). Lorsque les TICs sont abordés dans une perspective de bonne gouvernance, c'est pour mettre en avant les atouts des TICs comme moteur pour la bonne gouvernance, en même temps que pour le développement. Nous avons cependant pu identifier quelques auteurs qui abordent un positionnement plus critique et assumé. Ces derniers invitent à revoir l'importance accordée aux TICs, surtout étant donné la situation toujours actuelle de crise dans la plupart des universités africaines. C'est sur ces recherches que nous nous appuyons pour comprendre la dynamique de l'implémentation des TICs pour la gouvernance de ces universités.

1.7 Conclusion

Nous avons abordé la bonne gouvernance notamment puisqu'elle constitue un des éléments centraux dans le processus de modernisation. En effet, les organisations africaines sont amenées à intégrer les principes de bonne gouvernance non seulement pour leur fonctionnement, mais aussi pour bénéficier de financements, d'appuis techniques, etc. Cette configuration contribue, comme avec le choix du levier technologique, à renforcer la relation inégalitaire entre les pays africains et les organisations qui édictent les règles. De plus, la corruption qui est supposée être combattue grâce aux politiques de bonne gouvernance, reste persistante et bien présente. Cette corruption contribue notamment à affaiblir l'implémentation des TICs qui viennent souvent barrer la route aux pratiques douteuses. Les chiffres toujours exorbitants sur les indices de corruption, malgré la présence des TICs comme levier de la bonne gouvernance et de la modernisation, renforcent notre problématique et par

là notre questionnement. En effet, nous sommes en droit de nous demander ce qui fait que ces programmes de bonne gouvernance, supposés combattre la corruption, n'y arrivent pas malgré l'arsenal technologique déployé dans les organisations. Il est clair que d'autres facteurs que la technologie seraient donc potentiellement déterminants pour instaurer cette bonne gouvernance recherchée. Nous apportons donc un éclairage sur ce paradoxe, ou du moins sur cette situation qui persiste dans le temps sans bénéficier de profondes remises en question : plus il y a de problèmes de corruption, plus les programmes de bonne gouvernance sont mis en place avec le concours des TICs comme levier essentiel. Notre positionnement, notre vision est donc critique lorsque l'on considère la bonne gouvernance et le choix de la technologie pour y parvenir : la bonne gouvernance non seulement renforce la relation inégalitaire entre les institutions qui en font un impératif, et les organisations qui doivent en appliquer les principes avec l'aide des TICs ; mais aussi, la bonne gouvernance pose finalement un voile sur la situation persistante de corruption au sein de la plupart des universités africaines, puisqu'il est alors difficile de comprendre ce qui pose problème à l'implémentation des TICs, qui seraient la « solution aux problèmes de gouvernance ».

Ainsi, au-delà des aspects purement managériaux où les responsables des organisations mettent en place des stratégies afin de mieux faire évoluer leurs organisations (gestion des effectifs, augmentation de la production, transparence, amélioration de la qualité de la recherche…), la bonne gouvernance comprend une dimension que nous pouvons considérer comme politique, idéologique, qui ne s'affiche pas toujours à première vue. En effet, s'il ne s'agit pas uniquement de répondre à des exigences afin d'être considéré ou de bénéficier d'appuis d'organismes de financement, il peut s'agir de répondre à des principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) afin d'augmenter son capital sympathie.

Dans tous les cas, la bonne gouvernance guide la plupart des institutions d'enseignement supérieur et universitaire en Afrique. Nous nous devons cependant de préciser dès à présent que ces situations de corruption ou d'autres problèmes de gestion ne sont pas les seuls éléments qui définissent les institutions d'enseignement supérieur et universitaire africaines. Ce tour d'horizon sur les pratiques de corruption sert à expliquer en quoi il est pertinent de faire attention aux principes de bonne gouvernance ainsi qu'aux enjeux et défis à relever par ces institutions, qu'il s'agisse de gouvernance numérique ou non.

Cette recherche contribue donc à la littérature encore timide sur la critique des impératifs de bonne gouvernance et du choix des TICs comme levier essentiel de cette bonne gouvernance. De plus, aborder la question de la corruption permet également d'enrichir une littérature relativement « tabou » sur les « darkside » (Linstead et al., 2014), les pratiques négatives au sein des organisations de manière générale et des universités en particulier.

Un autre aspect important à retenir de cette partie est la réelle nécessité d'insister sur les approches critiques de la bonne gouvernance telle que définie et mise en pratique aujourd'hui dans différentes organisations à travers le continent africain. Qu'il s'agisse de la considération des TICs comme levier central ou de la mise en place sur le terrain de diverses initiatives, en passant par les incidences du discours de modernisation sur des organisations telles que les universités (Abarchi, 2018; Denef et al., 2015; Laulan, 2018a), un regard critique s'impose afin de mettre en lumière les enjeux derrière ce discours de bonne gouvernance et le choix prioritaire et indiscutable des TICs. En effet, bien que les causes des organisations internationales prônant la bonne gouvernance puissent être considérées comme nobles dans certaines circonstances, il n'en reste pas moins que plusieurs questionnements méritent d'être abordés en termes d'intentions réelles, de conditionnalité qui reproduit des logiques dominant-dominé, de lien entre ces politiques de bonne gouvernance avec la lutte contre la pauvreté et la corruption, ou encore de la manière dont chaque institution s'approprie et applique stratégiquement sur le terrain les principes de bonne gouvernance. Surtout étant donné que la situation ne s'améliore pas dans le quotidien des universités, comme cela est attendu ou prévu.

Chapitre 2. La corruption à la base des principes de bonne gouvernance : des pratiques négatives récurrentes et endémiques

2.1 Introduction

La bonne gouvernance et la corruption sont comparables aux faces d'une même pièce, des réalités opposées mais indissociables (Garzon et Hafsi, 2007). C'est en premier lieu pour contrer la corruption que les principes de bonne gouvernance sont développés, et de même, la corruption constitue le plus grand « ennemi » de la bonne gouvernance dans les organisations (Jacquemot, 2010). Selon la Commission Economique pour l'Afrique, la corruption est un défi important dans la lutte contre la pauvreté, et « *pour que la transformation structurelle continue sur sa lancée, l'Afrique doit maintenir une bonne gouvernance et mettre en place de solides institutions de gouvernance, non seulement pour lutter contre la corruption, mais aussi pour accélérer et poursuivre ses efforts visant à réaliser le développement économique et social* » (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016).

La corruption constitue une dimension importante du contexte de notre recherche en ce sens que les institutions universitaires aussi, comme toute autre organisation, sont sujettes à la corruption et n'en sont pas épargnées. La corruption et les pratiques néfastes qui la caractérisent, constitue une ces causes principales à la base de la bonne gouvernance et ses principes. Afin de comprendre la bonne gouvernance, il est donc important d'aborder également la corruption. Ceci permettra dans cette recherche, de comprendre le contexte qui favorise la mise en place des principes et politiques de bonne gouvernance, spécialement dans les organisations africaines ; mais également, la présence perpétuelle et endémique des pratiques de corruption dans le temps, permet de remettre sérieusement en question l'efficacité des politiques et des principes de bonne gouvernance appliqués aux Etats africains et leurs organisations.

2.2 Comprendre la corruption : notions définitionnelles autour d'un concept complexe

« La solution au problème de la corruption dans l'université se trouve au-delà du campus »
(Temple et Petrov, 2004, p. 109).

Autant que pour la gouvernance, définir la corruption n'est pas une affaire aisée. Les définitions proposées dépendent en effet bien souvent de la démarche et du phénomène que l'auteur analyse (Garzon et Hafsi, 2007). Nous nous retrouvons donc face à une multiplicité de définitions parmi lesquelles nous devrons privilégier les plus pertinentes pour notre recherche.

Afin de définir et comprendre la corruption, nous pouvons nous intéresser en prémices au lien avec la gouvernance. Elle est en effet caractérisée comme « *un phénomène qui est étroitement lié à la mauvaise gouvernance* » (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Etymologiquement, le mot « corruption » vient du mot latin *corruptio,* qui, en latin médiéval, exprimait une déchéance morale, une mauvaise conduite, la putridité, la pourriture (Osipian, 2008). La commission économique pour l'Afrique choisit de définir la corruption selon Khan comme « *un phénomène qui est étroitement lié à la mauvaise gouvernance (…) Il est à la fois nécessaire et souhaitable « d'exercer des pressions pour réduire la corruption et progresser vers la bonne gouvernance…* » (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016, p. 17). En ce sens, la lutte contre la corruption ne peut être envisagée que si l'on considère les défis plus généraux sur le plan de la gouvernance qui se posent à chaque pays africain ». (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). Do-Nascimento (2017) distingue quant à lui la corruption de ce qu'il nomme la « kleptocratie » en Afrique. La kleptocratie « *est une allocation des ressources de l'Etat à des fins d'intérêts privés*. *Elle a des conséquences graves et dommageables »* (Do-Nascimento, 2017, p. 131). La BM et l'ONU définissent de manière très large la corruption comme « tout abus de pouvoir public à des fins privées »(Garzon et Hafsi, 2007).Temple et Petrov (2004) définissent la corruption comme l'« usage d'une fonction publique au profit d'intérêts privés », c'est cette définition qui a été récupérée comme définition de la kleptocratie en Afrique par Do-Nascimento. Selon Ashforth et al. (2008), la corruption est un phénomène complexe qui affecte toute forme d'organisation (à but lucratif, sans but lucratif, gouvernementales…). Ils situent alors les pratiques de corruption non seulement dans le chef des individus acteurs au sein des organisations, mais également au sein des organisations elles-mêmes. Lavallée et al. (2010) se sont particulièrement intéressé, à travers leur démarche empirique, aux déterminants microéconomiques de la corruption (à la relation entre le corrupteur et le corrompu et donc sur les contraintes et les incitations auxquels ils font face). Selon Garzon et Hafsi (2007), la corruption est un enjeu mondial et deux raisons ont contribué à ce statut : premièrement parce qu'aucune région du monde n'y échappe, elle est présente partout ; et deuxièmement parce qu'elle a un caractère englobant car elle met en relation des structures privées et publiques, ou encore le monde économique légal et le crime organisé. Cependant, elle est l'un des grands problèmes qui affectent les perspectives des pays en développement et en transition (Temple et Petrov, 2004).

Comme pour la notion de bonne gouvernance, la définition de la corruption amène également des interrogations qui requièrent de la prudence. Par exemple, il convient d'adopter une position critique concernant l'existence d'un continuum entre la corruption et l'honnêteté.

> *Nous sommes dubitatifs face à l'existence supposée d'un continuum comportemental allant de l'« honnêteté » à la « corruption ». Un tel continuum suppose une « zone floue », dont une récente conférence sur la corruption dans l'enseignement a donné un exemple en citant les pratiques de certaines universités américaines, qui admettent de préférence des enfants d'anciens élèves. Cet exemple ne fait qu'alimenter nos doutes vis-à-vis de la notion de « continuum » : si elle peut sembler constituer un moyen regrettable de gestion des admissions universitaires, une politique institutionnelle établie, a priori adoptée pour que l'institution dans son ensemble en tire d'une certaine manière parti, ne peut, nous semble-t-il, être classifiée comme de la corruption.(Temple et Petrov, 2004, p. 95)*

Certains environnements peuvent favoriser la pratique de la corruption. En effet, « *s'interrogeant sur le comportement des douaniers en Afrique, Fjeldstad note que le risque de corruption est le plus grand quand trois conditions sont réunies : 1. quand ils disposent d'un pouvoir monopolistique sur leurs clients ; 2. quand ils exercent un pouvoir de décision discrétionnaire sur la prestation de services (évaluation de la valeur, classification...) ; et 3. lorsqu'ils ne sont pas tenus de rendre des comptes* » (Jacquemot, 2010, p. 132). De plus, certains acteurs recourent à la corruption en réponse à une situation dans laquelle le capital social est largement absent. En effet, « *lorsque le combat individuel semble être la norme et que l'État est vu comme arbitraire et vénal, la corruption peut être envisagée par l'individu comme une réponse rationnelle* » (Temple & Petrov, 2004, p. 108).

La corruption est passée par un processus avant d'être considérée comme enjeu mondial. Ce processus a été analysé par Garzon et Hafsi (2007) qui en ont identifié quatre facteurs que sont la perception (réelle ou non) de la croissance du phénomène à l'échelle planétaire ; la plus grande médiatisation des cas de corruption autant dans les pays dits « développés » que ceux dits « sous-développés » ; les initiatives anti-corruption menées par des organisations internationales ; et enfin les campagnes de sensibilisation.

Garzon et Hafsi (2007) identifient trois modes afin d'arriver à un isomorphisme comportemental des organisations : le coercitif, le normatif et le culturel-cognitif.

- Le mode coercitif s'impose par des autorités légitimes, il implique le respect strict des règles. Ce mode est appliqué notamment par la BM qui met en place des conditionnalités pour les Etats, et pour qui la lutte contre la corruption est une composante de la bonne gouvernance.
- Le mode normatif est la deuxième manière d'obtenir un comportement isomorphe. Ici c'est une idée de modèle qui prime. Ce modèle est porté par des organisations qui « contrôlent des manières de faire, considérées par la communauté de référence comme les meilleures, les plus appropriées ». Nous y retrouvons des organisations telles que l'ONU ou l'OCDE. Dans ce

mode, les pays membres de la structure bénéficient d'un certain crédit. Les problèmes et la pression viennent quand il y a le non-respect d'une norme, ce qui fait perdre la crédibilité.

Sur base de principes généraux issus de consensus politique entre Etats (cadre normatif), les pays sont invités à mettre en place des mécanismes de lutte contre la corruption.

- Le mode culturel-cognitif : dans ce mode, « les organisations cherchent à créer et à diffuser un modèle approprié de comportement auquel les acteurs se rallient volontairement. Ici, la diffusion des mécanismes permettant d'imiter le modèle est aussi importante que la mise sur pied du modèle même »(Garzon et Hafsi, 2007, p. 95). L'organisation qui reflète le mieux ce mode est Transparence International. Ce mode est plus fondé sur un pouvoir de persuasion que sur les normes ou les réglementations. Lutter contre la corruption implique de mettre au point et à faire adopter de nouveaux modèles de comportement, de manière à participer à l'adoption de pratiques plus honnêtes.

Dans leur tableau récapitulatif, Garzon et Hafsi (2007) définissent pour chacun de ces modes, les implications concrètes en termes de composante institutionnelle, de stratégie d'action, de mécanisme de mise en application, et ils identifient les organisations internationales impliquées en tant qu' agents de changement.

Mode d'établissement	Composante institutionnelle	Stratégie	Mécanisme de mise en application	Organisations internationales
Coercitif	Établissement des processus réglementaires et des activités de monitorat et des sanctions	Inclusion dans les statuts réglementaires des politiques et programmes d'action anti-corruption	Exigences et conditions selon une démarche au cas par cas avec des systèmes formels de monitorat et des sanctions en cas de déviance	Banque mondiale Fonds monétaire international
Normatif	Diffusion des principes généraux et de mécanismes pour promouvoir le respect de leur application	Élaboration, par consensus, des principes servant de cadre général de comportement (conventions, traités, accords de lutte contre la corruption)	Opérationnalisation très flexible du cadre selon le principe de l'harmonisation des politiques accompagnée des procédures plus ou moins formalisées de suivi et d'évaluation	O.C.D.E. O.N.U. Organisation des États américains
Culturel-cognitif	Élaboration des modèles contextuels d'intervention et leur promotion à l'échelle mondiale	Formation d'«espaces d'intégrité» pour l'émergence des nouvelles règles de comportement éthique	Composition des chapitres nationaux chargés d'adapter le modèle et extension du modèle aux secteurs de l'activité économique	Transparence-International

Tableau 2. Cadre normatif international anti-corruption : modes, composantes, stratégies et mécanismes d'application de l'isomorphisme comportemental (Garzon et Hafsi, 2007)

Penchons-nous sur le cadre normatif. Notre objectif en le présentant est d'en montrer les principes ainsi que les conséquences et implications concrètes de son application dans diverses organisations. C'est ainsi que dans notre cas, des éléments tels que les programmes de lutte anti-corruption aussi bien du gouvernement congolais que des institutions d'enseignement supérieur et universitaire, se révèlent être des conséquences directes ou inspirées de ce cadre normatif.

2.3 Darkside des organisations : Oser parler de corruption

Au fil des années, les chercheurs ont noté la faible présence d'études sur la corruption en organisation (Osipian, 2008; Rumyantseva, 2005) . Aujourd'hui la corruption en organisation est abordée notamment dans le courant de recherche du *darkside (côté obscur)* (Linstead et al., 2014) . Le *darkside* aborde des problématiques organisationnelles telles que les violences, les maltraitances, les mensonges, le mépris, les incivilités, les discriminations, le stress, l'agression, la violence domestique ayant un impact sur le lieu de travail, le harcèlement sexuel, la sexualité, la politique, les accords parallèles, le contrat psychologique, la toxicomanie, les représailles, l'incivilité et le vol etc. (Carayol et al., 2020; Temple & Petrov, 2004). Les littératures sur le *darkside* sont constituées de travaux souvent critiques sur l'étude des organisations en Sciences humaines et sociales. Ces travaux « scrutent des pratiques organisationnelles peu étudiées parce que problématiques, négatives ou contreproductives du point de vue du management ou encore des pratiques négligées ou moralement condamnables » (Carayol et al., 2020, p. 11).

Sur le plan comportemental, le côté obscur consiste en "*des situations dans lesquelles des personnes blessent d'autres personnes, les injustices sont perpétuées et amplifiées, et la recherche de la richesse, du pouvoir ou de la vengeance conduit les gens à des comportements que les autres ne peuvent que considérer comme contraires à l'éthique, illégaux, méprisables ou répréhensibles*" (Griffin et O'Leary-Kelly cités par Linstead et al., 2014, p. 167). Sur le plan sociologique, L'objectif du *darkside* est de démasquer les structures et les processus causaux afin d'améliorer les politiques et les pratiques. Il peut être compris comme la "non-conformité de routine" (Linstead et al., 2014).

Michel Foucault est souvent évoqué dans les études sur le *darkside* dans les organisations, à travers le discours hégémonique et les formes de contrôle. En effet, le *darkside* se manifeste premièrement « *par l'analyse historique de la généalogie des formes institutionnelles, où le discours hégémonique émerge au fil du temps pour naturaliser des arrangements sociaux particuliers en déterminant des formes acceptables de connaissance en référence aux intérêts des puissants, et pour supprimer les discours alternatifs* » ; ainsi que *« par son examen des formes de contrôle qui passent de la discipline corporelle à l'examination, et de la surveillance à l'autodiscipline* » (Linstead et al., 2014, p. 172).

Il existe des études qui abordent le côté obscur à travers des approches critiques. Ces études critiques se concentrent sur les questions de pouvoir, de domination, d'exploitation et de résistance avec un souci implicite ou explicite d'émancipation (Linstead et al., 2014). Cet aspect critique nous conforte et nous positionne dans nos postulats de recherche qui prônent l'approche critique pour aborder la question de gouvernance numérique. En effet, la corruption que nous abordons concomitamment à la bonne gouvernance fait partie des problématiques mises en lumière par les études sur le *darkside* des organisations. L'approche critique pour l'étude de la corruption et des autres problématiques du

darkside font appel aux questions de pouvoir et de domination, que nous mettons en avant dans nos postulats de recherche. Nous considérons en effet la technologie comme un lieu où vont s'exprimer les acteurs et où vont émerger les jeux de pouvoir. Les littératures critiques sur le *darkside* apportent en ce sens des pistes de réflexion et des angles pour appréhender le terrain bien souvent complexe et peu propice à saisir des phénomènes tels que la corruption. A ce propos, en ce qui concerne les questions empiriques, « *si certains des sous-produits négatifs des activités organisationnelles, bien que peu visibles, peuvent être découverts grâce à la persistance à trouver des sources et de la documentation empirique, la plupart des recherches sur la face cachée se concentrent sur ce qui n'est pas évident, caché ou non réalisé - même, dans certains cas, par les personnes concernées* » (Linstead et al., 2014, p. 175). Cette affirmation amène un second « réconfort » lié à notre postulat critique. Il s'agit cette fois-ci de notre approche par les discours. Il est en effet difficile de saisir les situations de corruption en action (Osipian, 2008; Rumyantseva, 2005; Temple et Petrov, 2004). Dans la plupart des cas, ce phénomène doit être reconstitué par le chercheur. En ce sens, l'approche par les discours permet de révéler ce qui est caché, de retrouver des traces de ces pratiques à travers de la documentation, à travers des échanges, et surtout à travers les entretiens menés auprès de personnes susceptibles de s'ouvrir et d'aborder les questions sensibles.

Le côté obscur n'existe pas en lui-même, il se situe à l'intérieur des limites et des logiques organisationnelles. Il peut donc être étudié en abordant la théorie des organisations (Temple et Petrov, 2004). Après la faible présence d'études sur la corruption, nous constatons et proposons de combler également la faible attention des chercheurs sur les dimensions communicationnelles de ces phénomènes problématiques, évoqués dans le courant du *darkside*. En effet, les dimensions communicationnelles et certains processus communicationnels participent au développement de ce « côté obscur » des organisations, et ils n'ont malheureusement pas fait l'objet jusqu'ici d'une forte attention de la part des chercheurs (Linstead et al., 2014).

Notre recherche se positionne à ce niveau et propose de répondre à cette préoccupation en considérant les aspects communicationnels dans la digitalisation d'une organisation en contexte de modernisation, marqué par des pratiques de corruption. En considérant la digitalisation par le prisme des discours, et en abordant une approche qui prenne en considération aussi bien les aspects macro, méso et micro de la stratégie organisationnelle, nous réintégrons cette dimension communicationnelle à l'étude du phénomène de digitalisation et de toutes les problématiques qui y sont liées. Notamment les questions de corruption, d'hégémonie du discours de modernisation des universités, ou encore des relations de pouvoir dans la mise en place de la stratégie organisationnelle.

2.4 Aperçu de la corruption dans le monde

La corruption, bien que présente dans la plupart des institutions au niveau mondial (Rumyantseva, 2005; Temple et Petrov, 2004), est considérée comme endémique dans les pays dits « pauvres ». En effet, « *le rapport 2010 de la BM sur les indicateurs de développement, à l'aide d'une batterie de 1 600 variables statistiques, montre comment « silencieuse et fatale, la corruption discrète entrave les efforts de développement en Afrique » ...Prédation et pauvreté sont étroitement liées. Il existe une forte corrélation entre les indicateurs de Transparency International et les Indices de développement humain* » (Jacquemot, 2010, p. 140). La corruption est en effet un phénomène social, politique et économique complexe, qui touche tous les pays. « *Elle sape les institutions démocratiques, ralentit le développement économique et contribue à l'instabilité gouvernementale. Elle s'attaque aux fondements des institutions démocratiques en faussant les élections, en corrompant l'État de droit et en créant des appareils bureaucratiques dont l'unique fonction réside dans la sollicitation de pots-de-vin* » (ONUDC, 2016). Afin d'avoir un aperçu général sur l'état de la corruption dans le monde, nous nous basons sur des rapports publiés par Transparency international. Nous avons choisi les rapports de 2007 à 2015 pour voir l'évolution de la place de la RDC sur la liste des pays pour ce qui concerne l'indice de perception de la corruption pendant notre période d'étude. Les données présentées sont brutes car la méthodologie de 2007 à 2011 est différente de celle qu'ils ont adoptée à partir de 2012[12] par Transparency International. Nous ne présenterons la carte mondiale que pour l'année 2015 de manière à avoir un aperçu graphique de la situation de la corruption à travers le monde.

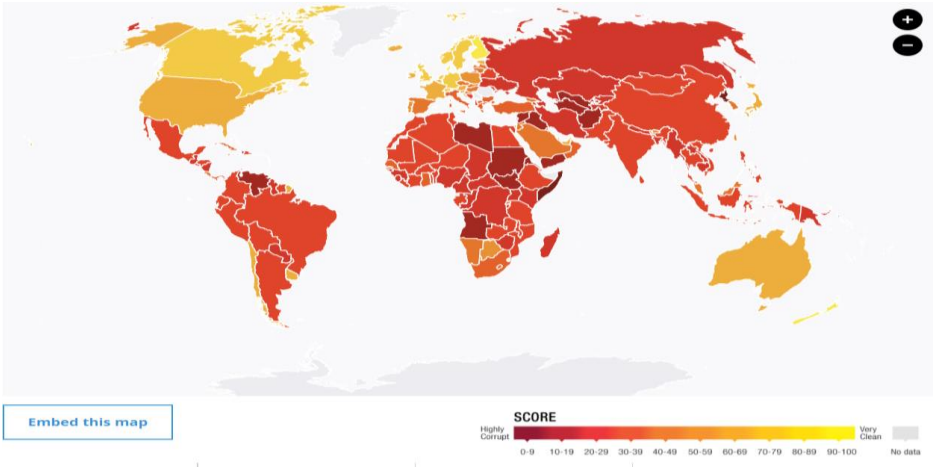


Figure 1. Indice de perception de la corruption dans le monde en 2015, Transparency international [13]

[12] Transparency international a changé de méthodologie à partir de 2012, passant du système de notation de 0 à 10 (0 étant la note attribuée aux pays à indice de corruption élevé, et 10 aux pays à faible indice de corruption), vers un système de notation de 0 à 100 (0 représentant un taux de corruption élevé et 100 représentant un pays « very clean »). https://www.transparency.org/en/cpi , consulté le 21 janvier 2019

[13] Source: *https://www.transparency.org/en/cpi/2015/results*, consulté le 21 janvier 2019

En 2007, la RDC était 168ème /179 pays, avec une note de 1,9 (le 1er pays sur 179 étant celui qui a le plus faible indice de corruption, et donc le contexte le plus « sain »). L'évolution au fil des années est constatable dans le tableau 3 ci-dessous (également présenté dans le chapitre précédent).

Année	Place mondiale	Note (sur 10 puis sur 100 à partir de 2012)
2007	168/179	1,9
2008	171/180	1,7
2009	162/180	1,9
2010	164/178	2
2011	168/182	2
2012	160/198	21
2013	154/198	22
2014	154/198	22
2015	147/198	22

Tableau 3. Tableau de l'évolution de la RDC de 2007 à 2015, indices de corruption selon Transparency international

Comme nous pouvons le remarquer, la RDC est classée parmi les pays les plus faiblement notés par Transparency International. Mais cette dernière n'est pas la seule institution ayant des rapports sur cette situation. Plusieurs organisations permettent de recouper les informations sur la situation de la RDC en matière de corruption. Nous pouvons évoquer le cas de la Fondation Mo Ibrahim qui a également mené une étude et présenté les résultats suivants :

> *« L'indice Ibrahim 2018 de la gouvernance africaine classe la RDC 47 sur 54 pays (54 étant le pire), lui donnant un score de gouvernance de 32 sur 100 (Fondation Mo Ibrahim 2018). Les indicateurs mondiaux de gouvernance 2018 classent l'État de droit en RDC bien en dessous de ses pairs régionaux (BM 2019). La RDC obtient un score faible pour les indicateurs suivants : voix et responsabilité (7,4 sur 100) ; efficacité du gouvernement (5,8 sur 100) ; qualité de la réglementation (5,8 sur 100) ; État de droit (2,9 sur 100) ; et contrôle de la corruption (3,8 sur 100) (BM 2019) »* (Lee-Jones, 2020, p. 3)

Face à ce contexte négatif dépeint, des initiatives sont mises en place localement en RDC, afin de lutter contre la corruption à tous les niveaux.

2.4.1 La lutte contre la corruption en RDC

Les rapports d'organisations ayant pour thématique la corruption affirment qu'en République Démocratique du Congo, la corruption serait présente à tous les niveaux de la société (Chêne, 2010). Elle va de la corruption à petite échelle aux flux financiers illicites. Plusieurs secteurs importants sont touchés par la corruption en RDC. Cela concerne l'administration publique, les entreprises d'Etat, le secteur de la justice, la police, les industries extractives (principalement l'exploitation forestière et minière)…(Lee-Jones, 2020).

Au fil des ans, gouvernement après gouvernement, des structures ont été mises en place afin de lutter contre cette corruption néfaste pour le pays tant sur les plans social et économique, que sur les conflits dans le pays. Ces initiatives proviennent d'initiatives internes aussi bien que d'organisations internationales. Afin de lutter contre la corruption, l'OCDE par exemple a établi une convention anticorruption en vertu de laquelle les pays membres sont priés de traduire dans la législation nationale le caractère illicite de la corruption étrangère (Temple et Petrov, 2004, p. 94). Cependant, la mise en œuvre de ces initiatives demeure problématique (Lee-Jones, 2020). Les problèmes rencontrés dans les processus de transition ainsi que l'absence d'appropriation de ces programmes de lutte contre la corruption au niveau local, constituent des freins importants pour la réussite des réformes mises en place (Chêne, 2010).

La RDC fait partie de plusieurs mécanismes tant sur le plan régional qu'international dans ce qui concerne la lutte contre la corruption. En effet, elle est engagée dans plusieurs programmes :

« - *La RDC a adhéré à la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC) le 23 septembre 2010,*

- *Elle a signé le protocole de la Communauté de développement de l'Afrique australe contre la corruption en août 2001.*

- *En 2003, elle a signé la Convention africaine pour la prévention et la lutte contre la corruption (AUCPCC), mais elle ne l'a jamais ratifiée.*

- *La RDC a également signé la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance en 2008 et la Charte africaine des valeurs et principes de la fonction publique et de l'administration, mais n'a ratifié aucune de ces chartes.*

- *La RDC est membre du Groupe d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale (GABAC), un organe de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale créé en 2000. Il a pour mandat de lutter contre le blanchiment d'argent, d'évaluer la conformité aux normes du Groupe d'action financière, de fournir une assistance technique aux membres et de faciliter la coopération internationale ».* (Lee-Jones, 2020, p. 10)

Le pays dispose également d'institutions internes engagées dans cette lutte anti-corruption :

- L'Agence pour la Prévention et la Lutte contre la Corruption (APLC) : Elle a été créée par décret présidentiel en mars 2020. L'agence fait partie du Bureau du Président, et elle est dirigée par un coordinateur qui rend compte au chef de l'État
- L'Observatoire de surveillance de la corruption et de l'éthique : Elle a été créée par le Premier Ministre en 2016 pour surveiller la corruption dans la fonction publique. Son mandat consiste notamment à garantir un comportement éthique dans l'administration publique et à coordonner les activités de lutte contre la corruption dans l'ensemble des agences gouvernementales, y compris la cellule de renseignement financier (CENAREF) et le Bureau du conseiller spécial du chef de l'État chargé de la bonne gouvernance (OSCEP).
- Le Bureau pour le changement de comportement : L'actuel Président de la République a créé en août 2019, un bureau pour le changement de mentalité (la Coordination pour le changement de mentalité).
- L'Institution supérieure de contrôle des finances publiques : La Cour des comptes, l'institution supérieure de contrôle de la RDC, est chargée d'effectuer des audits externes des finances des États, des provinces et des entités territoriales décentralisées.
- La cellule de renseignement financier : La CENAREF a été créé en 2004 pour aider la RDC dans sa lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il reçoit des informations des agences gouvernementales, mène des études périodiques et conseille le gouvernement sur la manière de faire progresser son régime de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. (Lee-Jones, 2020, p. 12, notre traduction)

Il existe également des structures non étatiques telles que la Ligue Congolaise de Lutte contre la Corruption (LICOCO[14]), qui sont impliquées dans cette lutte contre la corruption.

Des actions concrètes sont menées sur le terrain. A titre d'exemple « *sous la pression de la communauté internationale, [un ancien président] a fait auditer une vingtaine d'entreprises publiques, ce qui a permis de dévoiler les pillages en masse perpétrés par les équipes de direction et les conseils d'administration nommés par les anciens chefs de guerre* » (Chêne, 2010, p. 5). Malgré tout, les structures citées rencontrent des difficultés dans leur fonctionnement à divers niveaux. Cette situation remet en question leur efficacité et leur pertinence dans la démarche d'amélioration de la gouvernance dans le pays. En dépit de l'existence de structures locales qui à première vue ont émergé à partir de décisions internes, depuis toujours, la plupart des réformes de gouvernance mises en place

[14] https://uncaccoalition.org/anti-corruption-platforms/africa/democratic-republic-of-the-congo/ligue-congolaise-de-lutte-contre-la-corruption/, consulté le 08 février 2021

dans le pays ont été motivées par la pression exercée à l'international. Cette pression a également eu des effets néfastes pour la RDC. En effet,

> *« les analystes estiment également que les partenaires internationaux ont une part importante de responsabilité dans l'échec du gouvernement à apporter des changements significatifs. Lors de la période de transition, plusieurs auteurs ont affirmé que la communauté internationale a fermé les yeux sur le taux croissant de corruption afin de ne pas compromettre le fragile processus électoral, tandis que les partenaires internationaux et le gouvernement approuvaient le programme de lutte anti-corruption du bout des lèvres »* (Chêne, 2010, p. 9)

Nous proposons de voir dans quelle mesure l'aide publique au développement impliquant les pressions exercées sur les pays bénéficiaires, ont eu un effet négatif sur la corruption.

2.5 La corruption « aggravée » par l'aide publique

Si certains voient en l'aide publique un frein, un moyen de maintenir le statuquo dans les rapports de pouvoir entre le Nord et le Sud, ou même comme une fatalité (Moyo, 2009; Rist, 2012; Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008), d'autres par contre établissent une relation positive entre l'aide et la gouvernance, en considérant que l'aide peut avoir un effet positif sur la gouvernance lorsqu'elle tient compte d'autres facteurs liés au pays, ou encore que l'aide multilatérale aurait un effet positif sur la qualité de la gouvernance (Quazi et Alam, 2015). En effet, bien que certains trouvent une relation positive entre l'aide au développement et la bonne gouvernance (Quazi et Alam, 2015), une littérature critique sur l'aide au développement et ses effets néfastes sur la croissance et la bonne gouvernance prolifère depuis une vingtaine d'années (Gabas et al., 2014). Les auteurs de ces littératures critiques sur l'aide mettent en lumière les effets contre-productifs de l'aide qui devient motif de corruption, de détournement, d'affaiblissement des gouvernements (Bräutigam et Knack, 2004; Moyo, 2009), affirmant qu'un pays qui reçoit de l'aide au développement est dépendant non seulement sur le plan budgétaire mais également au niveau politique (Carbonnier, 2010; Gabas et al., 2014; Rist, 2003). De plus, la plupart des projets de développement qui sont mis en place dans les pays du Sud n'atteignent pas leurs objectifs (Lilin, 2009). Certains auteurs vont jusqu'à vulgariser une période d' « après-développement » (Rahnema, 2003) qui invite à renouveler la façon de penser le développement et à remettre en question les politiques mises sur pied jusqu'aujourd'hui. D'autant que la plupart des problèmes « de développement » tels que la corruption, la violence, les inégalités sociales, … sont désormais répandus dans d'autres pays que ceux dits « du sud » (Rist, 2003).

Au fil des décennies, la BM et le FMI sont devenus des organisations centrales dans la politique de développement alors qu' elles devaient initialement s'occuper de la reconstruction pendant l'après-guerre. Plusieurs pays africains y ont contracté des dettes après les indépendances à cause de la crise

économique (Bräutigam et Knack, 2004). La BM et le FMI ont lancé (principalement la BM) ce que Nahavandi considère comme la « *mode* » de la bonne gouvernance. Et comme mode, l'application de la bonne gouvernance ne peut donc être que superficielle, et plus portée vers un style et des discours, que vers la manière dont sont conçues et pensées les opérations sur le terrain (Nahavandi, 2003a). Ceci expliquerait la plupart des difficultés rencontrées dans l'application des principes de bonne gouvernance dans les pays bénéficiaires.

Les états africains se sont donc retrouvés à nouveau dépendants sous une nouvelle forme, alors que quelques années plus tôt, ils accédaient à l'indépendance. Ces organisations financières ont donc lancé des programmes agressifs (Structural Adjustment et Enhanced Structural Adjustment Facilities pour le FMI par exemple) pour parvenir aux objectifs de stabilisation et d'ajustement. En 1997 à titre d'exemple, la BM a initié un programme de lutte contre la corruption avec des résolutions telles que la mise en place de mécanismes de contrôle et de prévention sévères dans les projets qu'elle finance, ou encore un appui aux Etats qui promeuvent des réformes de lutte contre la corruption (Garzon et Hafsi, 2007).

Cette approche critique considérant l'aide comme aggravant la corruption, constitue également le propos principal de l'économiste Dambisa Moyo dans son ouvrage, où elle considère l'aide au développement comme « fatale » pour l'Afrique. Selon Moyo (2009), la gouvernance est toujours aujourd'hui le pivot de l'assistance au développement. En effet, depuis les années 1990, l'assistance est considérée comme rempart de la démocratie et de la bonne gouvernance. La croissance de l'Afrique ne cessait de baisser vers la fin des années 1980. Les pays pauvres quant à eux étaient une fois de plus incapables de rembourser la dette. Le niveau de pauvreté s'accroissait et en même temps, un nouveau problème qui n'arrangerait pas la situation faisait surface, il s'agit de la corruption des gouvernements qui se faisait de plus en plus grandissante. « *Dans bien des Etats africains, la corruption prenait des proportions d'une épidémie. En 1996, sur 54 pays dans le monde, le Nigeria fut classé en tête pour son degré de corruption, avec une note de 0,69 sur 10.* » (Moyo, 2009, p. 57). Les financements continuaient à être injectés malgré cette situation. Et pour répondre aux critiques et faire bonne figure, la BM par exemple, continuait avec sa politique d'assistance mais demandait que l'argent versé serve à reformer la gouvernance, afin d'améliorer de manière plus globale la fonction publique et la bureaucratie gouvernementale. Cette situation a donc créé un cercle vicieux qui n'a pas été en faveur des Etats africains et de leurs institutions qui ont depuis lors beaucoup de mal à s'améliorer sur le plan de la gouvernance. En effet, pour parvenir à réellement lutter contre les problèmes de corruption, il faudrait que parallèlement, les problèmes socio-politiques qui favorisent la corruption soient réglés. Or, la plupart de ces Etats restent « pauvres » et endettés, et ont du mal à rembourser leurs dettes. Ils ne disposent donc pas d'assez de moyens pour inverser la tendance et

résoudre les problèmes socio-politiques internes. Entre temps ils reçoivent des financements pour mettre en place des programmes de réforme pour lutter contre la corruption, programmes qui sont pour la plupart voués à l'échec avant même leur mise en place. En effet, pour un pays comme la RDC, *« les analystes estiment que les partenaires internationaux ont une part importante de responsabilité dans l'échec du gouvernement à apporter des changements significatifs »* dans la lutte contre la corruption. La boucle est ainsi bouclée !

Nous pensons que ce point de vue critique permet en effet de mettre en exergue la relation de domination qui se maintient au travers des divers programmes d'aide au développement. Après des dizaines d'années d'aide où la pauvreté est censée avoir été « éradiquée » ou du moins réduite, les programmes de financements sont toujours présents et de nouveaux sont continuellement créés. Face à ces multiples financements, les conditions socio-économiques des bénéficiaires ne s'améliorent pas. Ainsi la bonne gouvernance n'intervient pas uniquement comme guide pour aider les organisations à améliorer leur gestion, mais plutôt comme moyen de continuer à contrôler les pays africains et leurs organisations. C'est dans cette logique de ce postulat qu'évoluent également les université, traversées elles aussi par des réalités de corruption.

2.6 La corruption dans le contexte des universités africaines

Même si les pays dits « en développement » semblent concernés par la corruption dans le secteur académique à des degrés importants, les pays développés ne sont pas immunisés face à ce phénomène (Rumyantseva, 2005). La corruption est présente au sein des institutions d'enseignement du monde entier. Ceci est donc le cas sur le continent africain et dans les institutions d'enseignement supérieur privées et publiques de la RDC (Kamangamanga NGOYI, 2004; Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016; Rumyantseva, 2005). Dans plusieurs universités, des initiatives managériales sont mises en place par les gestionnaires afin d'y faire face et ainsi tendre vers des pratiques de bonne gouvernance (Abarchi, 2018; Chitekulu, 2014). Comment devons-nous appréhender la corruption au sein des universités ? Quelles sont ses implications spécifiques ?

Etant donné les spécificités du milieu académique, divers auteurs ont apporté des définitions spécifiques à ce qu'est la corruption dans ce contexte. Osipian (2008) a effectué une revue de littérature sur la manière dont la corruption dans l'enseignement supérieur est définie.

> *« L'Institut international de planification de l'éducation (IIPE) définit la corruption dans l'éducation comme « l'abus d'une fonction publique à des fins privées qui influence l'accès, la qualité et l'équité dans l'éducation ». La définition de la corruption dans l'éducation inclut l'abus de pouvoir à des fins de gains matériels. Mais [selon Heyneman] comme l'éducation est un bien public important, ses normes professionnelles ne se limitent pas aux biens*

> *matériels ; la définition de la corruption dans l'éducation inclut donc l'abus d'autorité à des fins personnelles et matérielles ». ((Osipian, 2008, p. 346)*

L'approche de Temple et Petrov (2004) va vers une définition plus « opérationnelle » en considérant la corruption dans l'enseignement supérieur comme « un système de relations informelles établi pour réglementer l'accès non sanctionné à des biens matériels et non matériels par l'abus de la fonction de confiance du public ou des entreprises » (Osipian, 2008).

Malgré ces tentatives de définition de la corruption dans l'enseignement supérieur, il est difficile de généraliser ou de trouver une définition qui convienne à tous les pays et à toutes les périodes historiques. En effet, comme le précise Osipian, les lois nationales diffèrent et la légalité et l'illégalité ne sont pas universelles.

En termes de catégorisation, Osipian (2008) met en avant une série de critères, de définitions et de manifestations de la corruption, tel que cela est évoqué à travers certains médias. Son étude que nous exploitons a en effet porté sur la manière dont certains médias abordent la question de corruption dans des institutions d'enseignement supérieur notamment aux Etats Unis, au Royaume-Uni et en Ex-URSS. La corruption y est abordée à travers des phénomènes tels que la tricherie, le plagiat, le détournement de fonds ; l'extorsion et la fraude au niveau des admissions dans les établissements d'enseignement supérieur, du processus universitaire, de la délivrance des diplômes, de l'octroi des licences et des accréditations ; ou encore le népotisme au niveau national et au niveau international, qui sont liés à la question de l'accès à l'enseignement supérieur.

Foster (cité par Temple et Petrov, 2004, p. 96) considère qu'il existe une « petite » corruption (*sleaze*) qui ne met pas l'État en danger et qui est gérable par le processus politique ; et la corruption systémique ou institutionnelle sérieuse qui agit négativement sur la société, et que la politique ordinaire ne peut régler. En RDC, la petite corruption est très répandue. D'après le FMI, elle constitue dans certaines situations, le seul moyen de survie des fonctionnaires, et elle est largement considérée comme normale par les citoyens (Lee-Jones, 2020).

En se basant sur la catégorisation de la corruption tel qu'effectuée par Foster, Temple et Petrov (2004) considèrent que la corruption dans l'enseignement supérieur appartient à la catégorie de corruption systémique ou institutionnelle (opérant plus globalement au niveau supérieur et qui peut mettre en péril la santé de l'état), et non à la catégorie de « petite corruption » (qui ne met pas l'Etat en danger et peut être gérée politiquement). La petite corruption considèrerait que « des enseignants du supérieur qui empochent de petites sommes en échange de l'octroi de notes plus élevées aux examens auront bien du mal à mettre un pays à genoux ». Nous pensons effectivement que la corruption dans l'enseignement supérieur et universitaire appartient à la catégorie de corruption systémique ou institutionnelle. En effet, l'enseignement supérieur constitue un secteur clé de la

politique d'un état. De plus, la corruption dans l'enseignement supérieur ne concerne pas que la relation entre enseignants et étudiants, mais peut cacher des réalités bien plus vastes impliquant l'achat de faux diplômes ou le détournement de sommes importantes dans l'administration du budget. Tout ceci peut affecter le fonctionnement au niveau plus large et systémique, surtout lorsqu'il s'agit d'institutions d'enseignement publique.

Rumyantseva (2005) propose une taxonomie de la corruption dans le milieu de l'enseignement supérieur en distinguant la corruption spécifique à l'enseignement et la corruption générale (administration). Elle distingue les catégories suivantes :

- Echange Etudiant - Faculté : a lieu au sein des auditoires, pendant les admissions (quand les facultés sont impliquées dans les admissions), examens, tests. L'échange se passe entre l'étudiant et le professeur. Elle peut être initiée par chacun d'eux.
- Echange Etudiant- membres du staff : A lieu dans les services destinés aux étudiants comme les librairies, les logements, les accès aux bénéfices étudiants (bons de réduction pour les évènements ludiques, bourses, …). L'échange se passe entre les étudiants et les membres du personnel
- Echange Etudiant- Administrateurs : Les participants sont les étudiants et les administrateurs. Elle peut avoir lieu dans le secteur académique (quand c'est lié à des faveurs académiques) comme dans le secteur des services aux étudiants (quand c'est lié à des faveurs dans les services des étudiants)

La corruption dans le secteur académique ne permet pas une dissociation claire des aspects purement liés à l'enseignement et ceux liés à l'administration. En effet, considérons le cas du monnayage des points entre un étudiant et un enseignant : même quand il s'agit d'achat de moyennes plus élevées, en général l'objectif est de valider une année académique et passer à la suivante. Et dans ce processus, l'aspect administratif intervient dans le sens où ce sont d'autres services plus administratifs qui se chargent de constituer le dossier académique de l'étudiant, de valider sa réussite et de l'inscrire dans la promotion suivante. Il est donc fort possible qu'une pratique de corruption effectuée en amont affecte d'autres services directement ou indirectement.

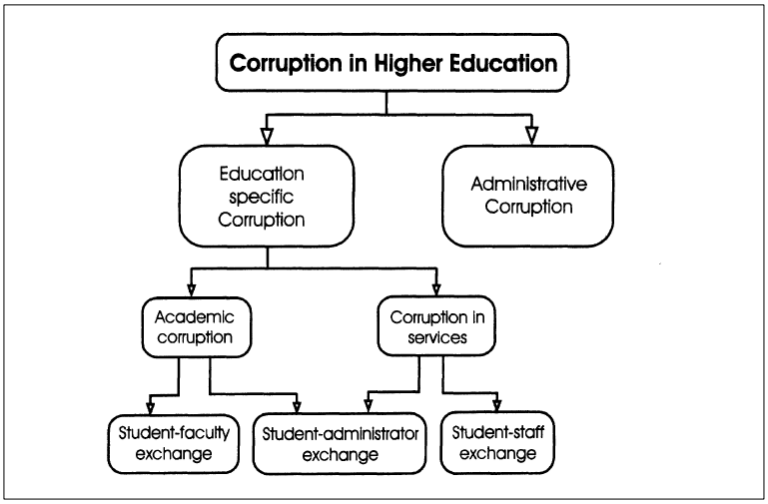


Figure 2. Taxonomie de la corruption dans l'enseignement supérieur, (Rumyantseva, 2005, p. 90)

Rumyantseva (2005) a élaboré un schéma de la taxonomie de la corruption dans l'enseignement supérieur (figure 2). On y remarque bien la dissociation effectuée entre la corruption liée spécifiquement à l'enseignement, et la corruption impliquant l'administration. Du côté de la corruption liée à l'enseignement, il y a une première sous-catégorie de corruption académique impliquant les échanges entre l'étudiant et sa faculté ainsi que l'étudiant et l'administrateur ; une deuxième sous-catégorie concerne la corruption dans les servies, et implique des échanges de l'étudiant d'une part avec l'administrateur, et d'autre part avec le personnel. Sur base du schéma de Rumyantseva, la faculté comprend les enseignants (assistants, professeurs) ; l'administrateur est une personne qui jouit d'un certain pouvoir administratif lui permettant d'influencer les enseignants en faveur de l'étudiant, ou d' exiger quelque chose de l'étudiant ou sa famille en échange d'une réussite offerte ; et le personnel comprend toutes les personnes qui y travaillent dans des services connexes de la vie estudiantine (bibliothécaire, gestionnaire des dortoirs,…).

Tout en étant riche en informations, ce schéma montre l'importance de combler un vide apparent dans l'étude de la corruption dans l'administration du monde académique, la corruption administrative qui n'implique pas l'étudiant.

Nous évoquons également brièvement Temple et Petrov (2004) qui proposent quant à eux, de considérer la corruption dans l'enseignement supérieur à partir de la position, du rôle de l'étudiant. « *Les étudiants sont-ils mis sous pression par des enseignants qui abusent de leur position, ou proposent-ils spontanément des pots-de-vin ? Les étudiants sont-ils heureux de payer et les enseignants d'accepter ?* » (Temple et Petrov, 2004, p. 104). Ils identifient trois cas où, premièrement *les étudiants sont des victimes*, deuxièmement *les étudiants sont la source de la corruption* et troisièmement *les étudiants et les enseignants sont complices.*

En RDC, les cas de corruption dans le secteur de l'éducation incluent entre autres le paiement de pots de vin pour passer de promotion, l'achat des diplômes en passant par l'admission à

l'université. La corruption affecte aussi bien l'aspect pédagogique qu'administratif des universités. Dans tous les cas, les effets négatifs de la corruption pour la société ne sont plus à démontrer (C. Sukadi, 2019). En effet, la corruption dans le secteur de l'éducation a un impact négatif pour la société. Elle agit négativement sur plusieurs aspects du secteur académique et détruit la confiance en l'enseignement supérieur, remet en doute la qualité de l'enseignement, prépare des jeunes professionnels non qualifiés et leur apprend des mauvaises valeurs. Elle déforce la qualité de l'enseignement et met en péril l'avenir des étudiants formés (Rumyantseva, 2005)

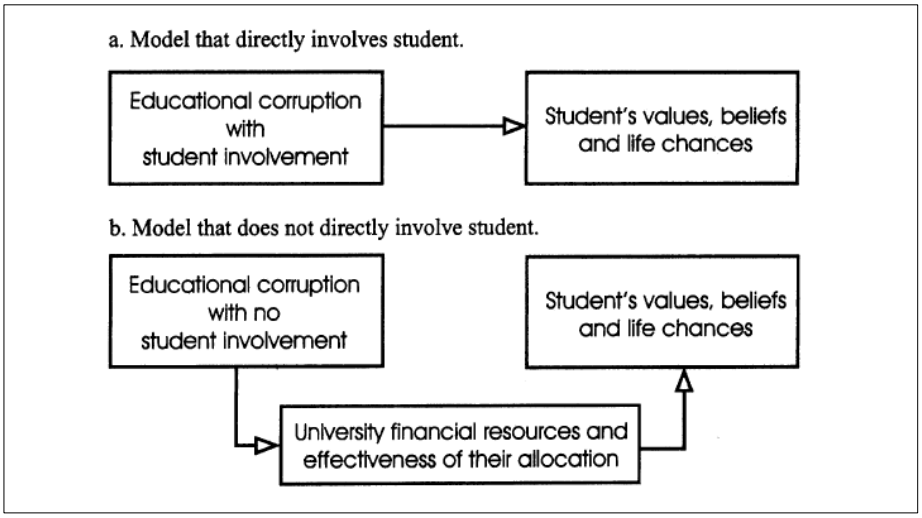


Figure 3. Modèles des conséquences de la corruption éducationnelle, (Rumyantseva, 2005, p. 87)

Comme le montre le schéma en figure 3, que la corruption implique directement ou non l'étudiant, elle a des conséquences sur l'avenir de l'étudiant, ses valeurs, ses mœurs, sa compétitivité sur le marché, etc. (Rumyantseva, 2005).

2.6.1 Le terrain des universités : comprendre et saisir la corruption

La méthodologie dans les recherches sur la corruption dans l'enseignement supérieur amène plusieurs questionnements (Osipian, 2008; Rumyantseva, 2005) . En effet, ces recherches ont tendance à emprunter des approches méthodologies provenant de domaines tels que les sciences économiques ou les sciences politiques, mais ces dernières apportent cependant certaines limites (Osipian, 2008). Selon Temple et Petrov (2004), les études sur la corruption dans l'enseignement supérieur ressemblent à la plupart des recherches qualitatives où le chercheur qui ne peut pas toujours observer le processus en train de se produire, dépend principalement de la documentation et des déclarations d'informateurs. Il doit donc les soumettre à un examen critique et les recouper. Le tout

sans compter le fait qu'une enquête visant à interroger des membres d'une université sur la corruption dans leur institution, peut être interprété comme une insulte personnelle (Temple et Petrov, 2004).
A cela, Temple et Petrov proposent de se concentrer sur le contexte politique et social, à travers la création de capital social, à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du supérieur. « *Faute de se consacrer à cette tâche, les tentatives de prise en charge ou de « déracinement » du problème seront à notre avis vouées à l'échec »* (Temple et Petrov, 2004, p. 109).
Rechercher des solutions aux problèmes de corruption dans l'enseignement supérieur et universitaire implique donc de s'intéresser aux racines du dit problème au sein de l'institution, mais aussi dans les réalités contextuelles qui l'entourent et la traversent. En effet, « *la solution au problème de la corruption dans l'université se trouve au-delà du campus* » (Temple et Petrov, 2004).

Dans cette perspective, ce serait une démarche incomplète de ne considérer que les aspects définitionnels et typologiques de la corruption dans les institutions d'enseignement supérieur et universitaire. En effet, il est nécessaire de noter que la plupart des universités africaines font face à des défis importants de modernisation tels que l'arrimage au système LMD (Licence-Master-Doctorat) (Charlier et Croché, 2010; Ikando, 2009), la qualité de la recherche, l'informatisation,… (Abarchi, 2018). De plus, ces institutions traversent des crises d'ordre socio-économique et politique qu'elles doivent résoudre au quotidien (diminution des ressources financières, condition des enseignants, problèmes de mauvaise gouvernance, baisse de la qualité de l'enseignement et de la recherche, problème d'incompatibilité entre la formation et les besoins des sociétés, chômage des diplômés,…)(Aina, 2010; Makosso, 2006).
En effet, le phénomène de corruption n'étant pas un fait isolé, mais bien une réalité liée à d'autres facteurs de la vie de l'organisation, il est nécessaire de préciser que le contexte socio-économique et politique des institutions d'enseignement supérieur joue parfois en faveur de certaines pratiques de corruption et affaiblit ainsi l'établissement de la bonne gouvernance.

Dans plusieurs pays « en voie de développement », les responsables de l'éducation et les gouvernants sont confrontés à une situation alarmante de l'augmentation incontrôlée du nombre des institutions d'enseignement supérieur et universitaires dans un contexte de diminution des ressources financières, une baisse de la qualité de l'enseignement et de la recherche, un problème d'incompatibilité entre la formation et les besoins des sociétés, et de chômage des diplômés (Ikando, 2009; Makosso, 2006; Salmi, 1992). Dans le secteur de l'éducation, les enseignants sont parfois obligés de se rabattre sur les familles pour leur propre survie. Les professeurs des établissements publics ne sont pas payés régulièrement et pour survivre, ils multiplient les cours en divers lieux. Certains vendent à domicile leur cours polycopié contre la notation des étudiants (Jacquemot, 2010, p. 132). Ces mêmes problèmes persistent pour la plupart aujourd'hui encore, et comme nous le

notions, ils favorisent la naissance et le maintien de pratiques qui défavorisent les objectifs de bonne gouvernance. Au sein de l'Université de Lubumbashi, un aperçu des faiblesses relevées dans la matrice SWOT du Plan stratégique 2013-2022 (Rectorat Unilu, 2007) présente clairement les problèmes auxquels fait face l'Unilu (cfr figure 4). Plusieurs de ces problèmes, présents avant 2013, ont conduit à la naissance du logiciel GP7 qui fait l'objet de notre étude.

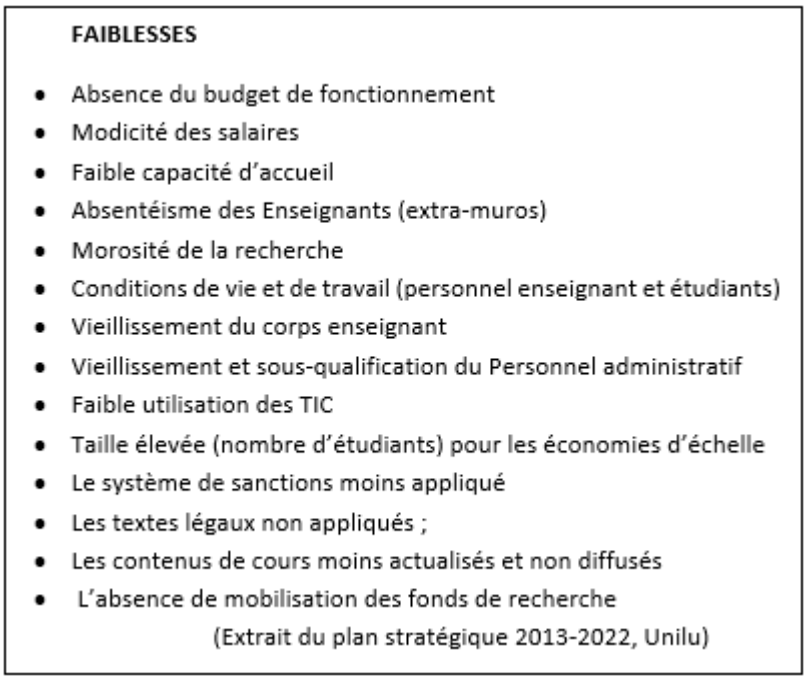


Figure 4. Faiblesses de la matrice SWOT du plan stratégique 2013-2022 de l'Université de Lubumbashi

La corruption fait donc partie d'une « liste » de problèmes à résoudre auxquels les universités font face quotidiennement et « *la bonne gouvernance universitaire doit être au centre de toutes les préoccupations* » (Abarchi, 2018, p. 141). Pour l'Unilu, nous avons identifié dans le cadre d'une communication (C. Sukadi, 2019), différentes pratiques de corruption que GP7, le logiciel de gestion académique est supposé affronter à l'Unilu : paiement des jurys pour modifier les notes avant la proclamation des résultats ; demander de l'argent aux étudiants pour modifier les notes ou ne pas placer un échec à la place d'une réussite ; omission volontaire de noms d'étudiants des listes de délibération ; falsification des montants contenus dans les caisses[15] ...

Dans les pistes de solution pour améliorer l'éducation dans les institutions d'enseignement en Afrique ont été proposées depuis plusieurs années. A l'image de celles d' Atteh (1996), elles prennent en compte la nécessité d'améliorer la gouvernance, les structures administratives et politiques, ainsi qu'à

[15] Comme tout au long de ce travail, nous tenons à relativiser cette situation. Toute université dans le monde fait face à des pratiques peu recommandables, bien qu'à des degrés différents. L'Unilu n'est pas constituée que de ces pratiques de corruption, et tous les enseignants, étudiants ou membres du personnel ne sont pas forcément concernés. Nous mettons ces exemples concrets en avant, pour des besoins de construction de notre problématique.

amorcer l'amélioration de certaines conditions sociales qui sapent la productivité, la corruption généralisée (Atteh, 1996, p. 41).

Nous constatons donc que la bonne gouvernance entretient un lien étroit avec la lutte contre la corruption ainsi que le développement. L'école de la dépendance (Peemans, 2018) se manifeste dans le fonctionnement interne des universités qui doivent s'aligner aux impératifs de bonne gouvernance insufflés par les gouvernements, en respect des conditionnalités imposées par l'aide publique au développement. En RDC par exemple, plusieurs réformes de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) ont été lancées par le gouvernement durant les années 2000, afin de promouvoir la bonne gouvernance (notamment à travers l'e-gouvernance) (Chitekulu, 2014). Cette réforme comprenait des facteurs externes, sous la pression de la mondialisation (champs de connaissance nouveaux, information scientifique et technologique croissante) qui a amené la plupart des pays africains à adopter des politiques pour parvenir à cette mondialisation ; et des facteurs internes aux universités, orientés vers les enseignants, les administratifs et les étudiants…(Ovds, 2006). La réforme de l'enseignement est en lien et fait suite à la réforme de l'administration publique de 2003 en RDC. Cette réforme était programmée pour évoluer de l'administration centrale (par groupes de ministères) vers les autres entités. Elle devait s'effectuer en deux étapes : la remise en route d'un fonctionnement essentiel et l'optimisation vers la bonne gouvernance (Mukanga, 2008). Il n'y a donc pas de déconnexion entre la politique nationale pour la bonne gouvernance, et le fonctionnement des universités publiques, sous tutelle du Ministère national de l'Enseignement Supérieur et Universitaire.

Bien que la corruption dans l'enseignement supérieur et universitaire soit très répandue, elle ne fait toujours pas l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs du domaine de l'enseignement supérieur (Rumyantseva, 2005). En effet, régulièrement, des faits et témoignages sur la corruption dans le milieu universitaire dans différents pays à travers le monde sont rapportés[16]. Les pratiques de corruption, bien qu'étant présentes, vues et sues de tous au sein des universités, demeurent donc encore un sujet sensible et peu exploité. Quelques auteurs ont cependant documenté la question de la corruption au sein des universités (Kamangamanga NGOYI, 2004; Rumyantseva, 2005) et pour certains à leurs risques et périls[17]. Il s'agit donc d'un pan de littérature à combler. Bien que cela ne constitue pas notre objectif premier, notre recherche apportera une plus-value à l'étendue des connaissances sur la corruption au sein des universités. Ainsi, nous nous baserons sur l'analyse des

[16] Voir les rapports de The Chronicle of Higher Education et de Transparency International

[17] Nous faisons allusion ici à l'un des professeurs dont nous citons l'ouvrage, enseignant à la Faculté de Médecine de l'Université de Lubumbashi, qui (selon plusieurs sources internes à l'Unilu qui nous ont renseignée), après la publication de son livre « *Les côtes à tous prix* » dénonçant les pratiques de corruption au sein de l'Unilu, a été démis de ses fonctions. Nous ne pouvons pas confirmer ces faits.

données qualitatives (cfr le chapitre méthodologique) afin de dresser un portrait des pratiques de corruption dans l'université qui constitue notre cas d'étude, en insistant également sur ce qui se déroule au niveau « purement » administratif. Aussi, notre approche méthodologique peut ouvrir de nouvelles pistes pour appréhender la corruption en organisation, particulièrement dans l'enseignement supérieur en contexte de modernisation.

Au-delà de ce tableau peu flatteur, nous tenons à souligner les initiatives mises en place pour parvenir à améliorer la gouvernance et assurer la qualité tant sur le plan de la recherche que des enseignements. Dans notre cas, l'évocation du contexte de crise, les enjeux des TICs dans les universités, ainsi que les nombreux défis à relever, donnent d'ores et déjà des clés de lecture et de compréhension des données collectées en rapport avec le discours de modernisation de l'Université de Lubumbashi.

2.7 Conclusion

Nous avons abordé la corruption non seulement d'après des aspects définitionnels et descriptifs du contexte mondial et congolais, mais également en lien avec l'aide au développement qui contribue de manière paradoxale à la renforcer. Nous avons également analysé la corruption dans le contexte qui nous concerne directement, celui des universités.

La corruption constitue l'une des motivations essentielles à la base de l'établissement des principes de bonne gouvernance. Ainsi, dans la logique du développement, pour qu'une organisation soit considérée comme moderne et développée, elle doit neutraliser les pratiques néfastes en son sein et parvenir à maîtriser tous les éléments qui la constituent (finances, effectifs, planifications, etc). Initialement, ces principes de bonne gouvernance ont été établis comme conditionnalités pour que les pays africains notamment bénéficient de l'aide au développement. Avec le temps, cette conditionnalité a muté, tout en conservant le fait que des institutions donnent des critères à d'autres, qui sont tenues de les appliquer. Même lorsque les décisions sont initiées par les organisations africaines elles-mêmes, des référentiels sont présents, et ils maintiennent une fois de plus le statuquo dans la relation inégalitaire qui ne cesse de se renforcer entre les pays africains et ces organisations internationales qui dictent les règles.

Dans la même logique, ce sont une fois de plus les TICs qui sont choisies comme outil permettant de parvenir à la bonne gouvernance en luttant contre la corruption. Puisque malgré tout, les difficultés de gestion (avec une corruption persistante et endémique) continuent, il est nécessaire de remettre en question la place et le rôle des TICs. Soutiennent-elles réellement le processus de modernisation, ou

au contraire contribuent-elles comme les principes de bonne gouvernance, à maintenir cette relation inégalitaire ? Dans tous les cas, combattre la corruption par le biais des TICs constitue un aspect central de la modernisation des organisations.

Chapitre 3. La modernisation aux prises avec le développement de l'Afrique et les TICs

3.1 Introduction

Les auteurs qui se sont intéressé à la question du développement en Afrique, considèrent que la modernité est un des concepts, et une réalité des plus importantes pour les sociétés africaines contemporaines (Do-Nascimento, 2017; Peemans, 1997; Sarr, 2016). Selon Do-Nascimento (2017), la modernité en Afrique implique le devenir même de la société, ce qu'il appelle « *l'horizon politique* » de l'Afrique. Bien que regorgeant de plusieurs significations, la modernisation reflète un besoin commun pour une société, une organisation d'aller de l'avant, de rechercher un idéal collectif en s'en donnant les moyens (Do-Nascimento, 2017). La question de modernisation ne concerne donc pas uniquement l'Afrique et ses organisations. Elle est globale et correspond aux intérêts et ambitions de chaque société et des organisations dont elle regorge (Honoré, 2007).

Dans cette démarche de modernisation, la technologie a contribué au fil des ans et contribue encore de manière non négligeable au processus de modernisation des organisations (Walkowiak, 2006b).

En lien avec notre recherche, la modernisation s'est imposée comme sous-bassement des situations observées. En effet, qu'il s'agisse de l'implémentation des TICs dans la gestion, des impératifs de bonne gouvernance auxquels font face les organisations africaines, ou des questions de développement en Afrique, la modernisation en est le phénomène englobant. La notion de modernisation a émergé non seulement des réalités empiriques dans l'observation de l'objet, mais bien plus encore en lien avec la revue de littérature sur les thématiques ci-dessus citées. En affinant la recherche sur les enjeux d'une gouvernance universitaire par les TICs, c'est avant tout un besoin légitime de modernisation qui se révèle (Abarchi, 2018; C. M. Sukadi, 2020). Les universités comme toute organisation, sont portées par une dynamique qui les pousse à développer de nouvelles initiatives, à améliorer leur fonctionnement, à exprimer des ambitions visionnaires tant dans la recherche que dans l'enseignement, à contribuer de manière significative au développement politique, social et économique du milieu dans lequel elles sont implantées capacités (Abarchi, 2018; Mocquet, 2019; Vieira et al., 2011). Il va donc de soi que la modernisation est intrinsèquement liée à leur existence.

Dans le contexte des pays du Sud , la modernisation est étroitement liée, sinon confondue avec le développement et vis-versa (Peemans, 2018). C'est à travers la modernisation des pays dits « pauvres » que ces derniers se développeraient jusqu'à atteindre le niveau des pays « développés » (Rist, 2012;2013). En effet, dans le paradigme développementaliste, la modernisation est considérée à l'antithèse de la tradition. Elle constitue un chemin universel défini par l'occident, qui peut être

emprunté par toute société, en passant par des étapes qui mènent au développement (Rist, 2013b). « *Ce qui revient à dire que la modernisation n'est finalement qu'une forme d'occidentalisation* » (Rist, 2013b). Dans l'histoire de l'origine de l'aide au développement, le développement était au départ perçu comme *« un processus universel de modernisation »* du point de vue américain (Peemans, 2018; de Lame, 2001; Cishahayo, 2010; Kabou, 1991; Perroulaz et al., 2010). Le discours sur le développement de l'Afrique est donc assimilé au discours sur la modernisation, qui implique également des sous-entendus, dont une nécessité des pratiques de bonne gouvernance et une présence importante du levier technologique (Banque Africaine de Développement, 2013). Cette relation d'imbrication entre développement et modernisation justifie que dans la suite de ce chapitre, nous parlerons de modernisation et de développement de manière alternée.

Tout en reconnaissant dans la modernisation cette appréhension à se calquer sur le modèle occidental prédéfini, nous retenons le caractère dynamique derrière la modernisation, et c'est sur la définition de Do-Nascimento (2017) que nous nous positionnons. L'auteur la définit idéalement comme

> *« La configuration que présente toute société qui s'organise sur la base des critères d'efficience, de rationalité et d'émancipation en vue d'aménager son espace citoyen comme espace de libertés individuelles, de prospérité matérielle, d'inventivité technique et scientifique, etc. La modernité c'est cela et seulement cela. Une société qui s'organise comme espace de libertés, de prospérité matérielle, de responsabilité politique, de spiritualité, d'inventivité dans le domaine des sciences, des techniques et des arts. » (Do-Nascimento, 2017, p. 158)*

Nous pensons en effet qu'opposer la modernisation à la tradition se veut porteuse d'une forme de domination et d'opposition entre l'ancien et le nouveau, l'industrialisé et le non industrialisé, l'occidental et le reste du monde, en mettant de manière dangereuse la question de civilisation en avant. Or, les pratiques dites anciennes ou traditionnelles ont toute leur place dans l'histoire de chaque communauté.

Aborder la modernisation apporte en même temps une explication supplémentaire de notre problématique, et une piste pour combler le vide constaté dans les littératures sur les TICs en Afrique. D'une part, elle constitue une explication supplémentaire de notre problématique en ce sens que la modernisation inhérente à toute organisation, a fait l'objet de récupération dans le discours politique de développement de l'Afrique. Elle a été liée au développement dans une logique toujours présente de relations inégales entre les Etats, entre les institutions donatrices et bénéficiaires de l'aide publique au développement. Dans ce processus de modernisation des organisations, la technologie constitue un atout majeur et un moyen de « rattraper » les pays développés (J.-M. Huet, 2017). Pour les cas des organisations africaines, les TICs ne viennent pas que dans une logique d'appui au processus de

modernisation, elles portent en plus l'argument du rattrapage d'un retard vers le développement (Tchehouali, 2013), la prétention du *leapfrog* (saut de grenouille) (J.-M. Huet, 2017) où les TICs permettraient de brûler toutes les étapes pour parvenir au développement.

D'autre part, la question de modernisation et du développement de l'Afrique constitue une piste pour combler le vide dans la littérature puisque justement, contrairement aux discours enthousiastes sur les TICs qui sont vulgarisés de manière importante voire démesurée (Dakouré, 2014a); les théories du rattrapage, du développement de l'Afrique, de l'aide publique au développement ont quant à elles souvent été sous le feu de la critique (Carbonnier, 2010; Koch, 2016; Rist, 2003). Ce qui nous ouvre une porte sur la manière d'aborder le phénomène d'étude. En effet, puisque la modernisation s'accompagne comme les politiques de bonne gouvernance, par un volet technologique mis en avant plan, il n'est que logique d'aborder alors les TICs à l'aune de cette modernisation. Cependant, il était curieux de constater que pour le discours de modernisation et de développement des organisations africaines, les littératures remettant en question ces relations de pouvoir et de domination se faisaient nombreuses (Carbonnier, 2010b; Dufour, 2010; Mestrum, 2017; Peemans, 2018) ; pendant que d'un autre côté, quand il s'agit d'analyser l'apport des TICs comme levier principal de ce développement, la dominante de littérature soit plutôt à tendance techno-déterministe, et attribue aux TICs bien plus que ces dernières n'apportent réellement (Cishahayo, 2010 ; Dakouré, 2014). Cela est d'autant plus interpellant que les exemples d'échec de projets technologiques, les différentes statistiques ont démontré à travers le temps qu'il existe un réel problème d'implémentation des TICs dans les organisations africaines (Tchehouali, 2013).

Dans une première partie, nous proposons donc de comprendre la modernisation en elle-même. Il s'agit de s'intéresser à son origine, à ce qu'elle implique tant sur le plan de la réflexion que concrètement à travers les organisations. Nous cherchons à comprendre quelles sont les implications de la modernisation dans le contexte des organisations africaines. Quels sont les courants sur la modernisation de l'Afrique ? Comment en sont définis les principes, les normes ? Nous verrons ensuite les courants de la modernisation qui ont porté les organisations africaines au fil du temps, et comment elles ont établi le levier technologique comme moteur essentiel du développement de l'Afrique. Ce sont ces courants qui nous permettent de saisir les discours sur la modernisation de l'Afrique, les rapports de force qui émergent, le maintien du statuquo entre pays donateurs et pays bénéficiaires. Nous abordons enfin les courants critiques de cette modernisation, courants qui nous ont mis sur la voie pour combler le vide présent dans la littérature sur les TICs et la modernisation de l'Afrique.

3.2 La modernisation en organisation : Processus inévitable en lien étroit avec la technologie

Après avoir identifié les différentes définitions de la modernisation ainsi que l'évolution de cette notion, nous décidons de comprendre ses implications dans le milieu organisationnel. Puisque nous nous intéressons aux organisations en contexte de modernisation, il est nécessaire de comprendre comment la modernisation et tout ce qu'elle porte comme principes, se concrétise en organisation.

Selon Honoré (2007), la modernisation des organisations passe par la mise en place et de l'utilisation d'outils variés. Cette modernisation des organisations provoque un passage des modes de contrôle basé sur les règles, la surveillance de la hiérarchie, vers des modes de contrôle favorisant l'autonomie des individus et l'autocontrôle ou le contrôle par les pairs. Une des conséquences de la modernisation des organisations (qui a notamment lieu à travers la mise en place d'outils informatiques) est que les individus deviennent plus autonomes, ils ont plus de responsabilités vis-à-vis des résultats attendus et les organisations leur confient plus souvent la gestion du contrôle (Estienne, 2005; Petitet, 2005). Selon Tremblay (2005), la modernisation des entreprises renvoie à des innovations organisationnelles, institutionnelles et technologiques. Bien qu'elle concerne essentiellement la technologie, la modernisation peut également être de toute autre nature (Bélanger et al. ,1994; Roy et al., 2013). En effet, en plus de la technologie, la modernisation se fait également au travers de la mise en place et de l'utilisation d'outils variés : structures par projets, organisations centrées sur des processus transversaux, fondées sur les compétences, équipes autonomes ou semi-autonomes, postes polyvalents, etc. (Honoré, 2007). La modernisation des organisations est donc un processus qui a lieu en permanence, étant donné que la performance ou encore le succès d'une organisation ne sont pas un acquis.

Pour étudier la modernisation d'une entreprise, il convient de prêter attention aux rapports sociaux. En effet, selon Tremblay (2005), la modernisation des entreprises a lieu à travers des rapports de domination impliquant des acteurs n'étant pas sur le même pied. Ces rapports de domination peuvent donc conduire d'une part à un élargissement de la démocratie ou a contraire à renforcer les tendances déjà présentes. La modernisation répond à des dynamiques qui sont internes et externes à l'entreprise. Gueissaz (1995) pointe quant à lui les Systèmes d'Information comme un élément important quand il s'agit de la modernisation, notamment au sein des universités. Ceci est particulièrement le cas quand on considère le fait que les organisations universitaires sont caractérisées par une augmentation des effectifs ou encore la limitation de l'accès aux ressources publiques. La rationalisation et la modernisation sont des processus complexes, que Gueissaz analyse à travers les relations entre informatisation, développement des systèmes d'information et changement organisationnel. Selon lui,

c'est dans les années 1970 que les universités en Europe se sont engagées dans un processus de modernisation et de rationalisation de leur gestion, à travers l'informatisation des différents services. Pour rester dans le secteur des universités, Ikando (2009) affirme quant à lui que la logique de modernisation des universités africaines est vue comme « *occidentalisation* » de l'Afrique. Nous évoquions précédemment ce lien entre modernisation et occidentalisation. Il fait notamment allusion à l'arrimage au système LMD qui est un des critères de modernisation. Afin de parvenir à une implémentation du LMD, l'aspect informatique constitue selon lui une condition cruciale vu les exigences de ce système.

Dans le processus de modernisation, nous le disions, les TICs se sont imposées comme élément de progrès dans les organisations. Pour Walkowiak (2006), quand on parle de modernisation, il s'agit en priorité du progrès technique visible dans les organisations. On peut « jauger » la modernisation d'une organisation à travers les différentes initiatives techniques qui y sont implantées. De plus selon lui, « *les TICs ont pour caractéristique d'être génériques et universelles, elles peuvent donc en ce sens être utilisées par une diversité d'organisations, et conduire ces dernières à innover de plusieurs manières*» (Walkowiak, 2006b, p. 58). Le développement massif des TICs et leur diffusion au sein des entreprises sont apparentés à ce qu'il nomme « *troisième révolution industrielle* ». En plus d'être une révolution, les TICs permettent une rationalisation croissante de la production de connaissance. En effet, le mouvement de modernisation des entreprises qui caractérise les économies "développées" depuis les années 1990, modifie à travers les TICs la manière dont circule la communication, ainsi que les modes de coordination. En plus de ces caractéristiques, les TICs en organisation contribuent à une certaine rationalisation cognitive. En effet, selon (Bouillon, 2005), le premier niveau de rationalisation cognitive porte sur l'amélioration de la circulation des données et des documents qui accompagnent les transactions entre les acteurs économiques. Pour y parvenir, des systèmes d'information sont développés.

Dans ce sens, et en lien avec Gueissaz (1995) et Walkowiak (2006), la modernisation passe par le besoin de rationalisation des organisations et conduit ainsi à une modification du mode de fonctionnement, voire à un paradoxe, dans le sens où l'autonomie recherchée constitue un mécanisme de contrôle au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, ce sont les politiques de communication interne, les discours propagés par les directions, les consultants, les industriels et prestataires de services en TIC relatifs au fonctionnement et aux objectifs organisationnels qui renforcent ces nouvelles dispositions managériales.

En ce qui concerne le lien entre la modernisation et les ambitions de développement de l'Afrique, selon Kemayou, (2012, p. 113), la modernisation est *une tendance à l'initiative des institutions*

financières internationales et du marché, visant à accélérer l'intégration des économies du Sud, au système- monde porté par une vision occidentale du monde. Il voit en la modernisation, comme Do-Nascimento (2017), une forme d'occidentalisation. Quand on parle de bonne gouvernance au sein d'une université africaine, il s'agit désormais pour l'essentiel, du triptyque « *bonne administration – responsabilité et imputabilité – transparence* »(Kemayou, 2012) et la technologie y est fortement impliquée.

Tel que nous l'avons précédemment signifié, nous nous positionnons sur la définition de la modernité selon Do-Nascimento, (2017).Cependant, dans le but de saisir les implications de la modernisation à travers le champ de la communication des organisations qui est le nôtre, nous considérons le contexte de modernisation à travers les aspects technique et managérial. En effet, moderniser dans le cas de la plupart des organisations des pays en développement, surtout à l'ère du numérique (Marchal, 2014), fait notamment référence à différents moyens technologiques pour parvenir à la bonne gouvernance administrative (Abarchi, 2018). Bien que notre positionnement nous mène à nous aligner à la définition de la modernisation selon Do-Nacimento (2017), non comme une opposition avec le traditionnel mais comme un positionnement rationnel pour l'atteinte d'un idéal ; dans notre problématisation, nous constatons à travers la revue de littérature, que c'est la définition de la modernisation selon la théorie développementaliste qui prime (Rist, 2013b). Être moderne dans le contexte des universités africaines appelle certes à l'introduction des TICs, à l'amélioration de la gestion, à la recherche de la qualité, parfois même sur base d'initiatives internes ; cependant, le fondement idéologique qui reste pesant dans ce contexte consiste à « *ressembler à l'occident* ».

Dans ce processus de modernisation/développement de l'Afrique, les organisations internationales ont mis en place une dynamique qui subsiste jusqu'aujourd'hui, il s'agit de l'aide publique au développement. Cette dernière consiste pour les pays les plus riches à attribuer des fonds pour le développement des pays « pauvres ». Cette aide a constitué un véhicule important des courants de la modernisation de l'Afrique (Peemans, 1997, 2018), des théories du rattrapage (J.-M. Huet, 2017; Tchehouali, 2013), ou encore de l'établissement des TICs comme essentiels dans ce processus (Benchenna, 2012a). C'est vers cette aide au développement que nous nous tournons à présent. Elle révèle également dans la suite de notre problématisation, les méandres d'une relation toujours inégale entre les pays « développés » et « en voie de développement », mais surtout elle constitue un conditionnement parfait pour les organisations se trouvant dans un processus de modernisation au sens développé ci-haut.

3.3 L'aide publique au développement : vecteur des courants de la modernisation en Afrique

Depuis 1995, la lutte contre la pauvreté a atteint son paroxysme comme priorité officielle des organisations multilatérales du développement (Kabou, 1991; Mestrum, 2008; Moyo, 2009). Les réformes proposées par la BM, « *au nom d'une réduction de la pauvreté, sont toutes orientées vers la mise en place d'une mondialisation politique dans laquelle les institutions de Bretton Woods veillent au respect des dogmes néolibéraux* » (Mestrum, 2008, p. 37). Le développement se réfère actuellement, d'une part, à la croissance du marché mondial, devenu le référent central de la BM et, d'autre part, à la lutte contre la pauvreté au niveau individuel (Mestrum, 2008). Pour lutter contre la pauvreté, l'aide publique au développement a fini par prendre forme à travers le temps. Elle est sans nul doute la structure ayant permis et permettant jusqu'aujourd'hui, la circulation des grands discours historiques sur les « pays en développement » et donc de celui sur la modernisation de l'Afrique aussi (Mestrum, 2017). Cette aide est en effet considérée comme un moyen pour la circulation d'idéologies, de normes, ou encore pour renforcer des hégémonies existantes.

Depuis les prêts financiers ayant engendré les dettes exorbitantes des « pays pauvres », jusqu'aux Objectifs Durables pour le Développement (ODD) en passant par les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le continent africain a bien souvent, si pas toujours fonctionné au rythme des grandes politiques d'aide au développement initiées par les plus hautes instances du secteur, en subissant des décisions pensées et prescrites par ces dernières (Carbonnier, 2010). En voyant la modernisation / le développement de l'Afrique lié aux politiques d'aide, nous nous sommes demandé en quoi consiste exactement l'aide publique au développement ? Comment elle parvient à s'accaparer des sujets politiques réservés à des Etats souverains, et à en faire des questions relevant du bon sens, d'évidences et exemptes de toute controverse (Petiteville, 2017) ? Mais surtout qu'est-ce qui lui confère le pouvoir de porter depuis des décennies, les grandes lignes de l'histoire des pays qu'elle a établi « pays pauvres » ?

Le développement est arrivé sur la scène internationale avec le « Point IV » du président Truman en 1949. A partir de là, de multiples institutions (programmes, banques, ministères, etc.) lui ont été consacrées, sans oublier les « instituts de développement » (Rist, 2003). Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, la question du développement ne cessa d'alimenter la réflexion sur les pays du tiers- monde. Depuis le discours du président Truman en 1949 qui invitait à instaurer l'aide envers les pays pauvres, l'aide publique au développement a été « professionnalisée » notamment à travers la coopération au développement (Contor, 2017; Gabas et al., 2014; Nahavandi, 2003b). Tour à tour, la BM et le FMI ; l'ONU qui agissait à travers les OMD puis les ODD ; et actuellement l'OCDE

sont les acteurs dominants pour la coopération au développement. L'OCDE est l'organe qui soutient des politiques de qualité, de performance, d'efficacité, d'harmonisation et de bonne gestion. Ce sont ces principes qui président aujourd'hui à l'organisation de la coopération au développement (Contor, 2017).

> « *Le paradigme du développement a opéré au sein des sociétés africaines post-coloniales le rôle d'une véritable idéologie de la modernité. Concernant les sociétés du tiers-monde en particulier ce concept véhicule l'idée selon laquelle les pays du tiers-monde peuvent rattraper le retard qu'ils accusent par rapport à l'Occident en mettant en œuvre des politiques appropriées de rattrapage historique. Ce sont ces politiques que l'on appelle politiques de développement. Les africains se découvrent appartenir à des sociétés qui ne peuvent entrer dans l'histoire que par le biais de l'Occident* » (Do-Nascimento, 2017).

Bien que certains trouvent une relation positive entre l'aide au développement et la bonne gouvernance (Quazi et Alam, 2015), une littérature critique sur l'aide au développement et ses effets néfastes sur la croissance et la bonne gouvernance prolifère depuis une vingtaine d'années (Gabas et al., 2014). Les auteurs de ces littératures critiques sur l'aide mettent en lumière les effets contre-productifs de l'aide qui devient parfois motif de corruption, de détournement, d'affaiblissement des gouvernements (Bräutigam et Knack, 2004; Moyo, 2009) ; et affirmant qu'un pays qui reçoit de l'aide au développement est dépendant non seulement sur le plan budgétaire mais également au niveau politique (Carbonnier, 2010b; Gabas et al., 2014; Rist, 2003). Certains vont jusqu'à vulgariser une période d' « après-développement » (Rahnema, 2003) qui invite à renouveler la façon de penser le développement et à remettre en question les politiques mises sur pied jusqu'aujourd'hui. D'autant que la plupart des problèmes « de développement » comme la corruption, la violence, les inégalités sociales, … sont désormais répandus dans d'autres pays que ceux dits « du sud » (Rist, 2003). La modernisation est donc aujourd'hui liée à la théorie du rattrapage du paradigme du développement, tel que décrit par Do-Nascimento (2017) et assimilée à l'occidentalisation des organisations africaines (Kemayou, 2012).

Dambisa Moyo (2009) énumère sept étapes à la naissance de l'assistance internationale :

- **Sa naissance dans les années 1940 à Bretton woods** : La conférence qui a eu lieu à Bretton Woods avait pour objectif de construire un système de commerce multilatéral et bâtir un cadre pour la coopération économique ; mais également de restructurer la finance internationale. Le cadre de la coopération économique avait pour objectif d'éviter que se reproduire la grande dépression de 1930. C'est ainsi que d'importants financements ont été injectés à l'Europe. Cette aide avait pour objectif de permettre à l'Europe de retrouver une stabilité politique, économique et sociale.

- **Le plan Marshall dans les années 1950** : C'est en 1947 que le général George Marshall a présenté les grandes lignes de son projet qui dura 5 ans, consistant à financer à hauteur de 20 milliards de dollars (100 milliards actuels) quatorze pays européens affaiblis par la seconde guerre mondiale. La réussite du plan Marshall en Europe a fait que l'on suppose que le même type de financement pouvait forcément fonctionner ailleurs qu'en Europe.

  Sauf que pour l'Afrique par exemple, la plupart des aides étaient effectuées sur fond d'intérêts personnel et dans le but de maintenir une emprise géopolitique stratégique pendant que les pays africains accédaient à leurs indépendances. La guerre froide ayant eu des répercussions sur le plan économique et l'arme utilisée pour cette guerre en Afrique était l'aide. Les américains affrontaient les soviétiques, et ce sont les pays « amis » qui pouvaient bénéficier de l'aide. C'est ainsi qu'au Zaïre à l'époque Patrice Emerie Lumumba et d'autres grands leaders communistes furent soutenus par la Russie, pendant que Mobutu Sese Seko se voyait « récompenser » par les Etats-Unis.
- **L'industrialisation dans les années 1960** : Au début des années 1960, ce sont 100 millions de dollars environ qui avaient été envoyés en Afrique.

  A cette période, l'aide était concentrée sur des projets industriels de grande ampleur. En sachant que le secteur privé ne financerait pas ce genre de travaux, parce que rentables dans le long terme, les financements de l'aide étaient orientés vers ce secteur.

  Mais malgré ces investissements, le bilan des infrastructures au début des années 1970 était faible.
- **L'assistance conçue comme une réponse à la pauvreté dans les années 1970** : L'aide durant cette période en Afrique avait de nouveaux objectifs : elle ne se tournerait plus vers l'infrastructure mais plutôt des projets directement liés au développement (agriculture, services sociaux comme le logement, l'éducation, la santé, l'alphabétisation, la distribution de nourriture, …) Nous sommes ici clairement en plein focus sur la pauvreté. L'aide allouée aux services sociaux est donc passée de 10% dans les années 1960 à 50% à la fin des années 1970. L'aide destinée à combattre la pauvreté constituait 50% du montant total, pendant que la décennie précédente, plus de 60% était affectés aux infrastructures.

  Notons que l'aide avait un prix, et c'est ce prix qui a mené la vie dure aux Etats africains, qui ont croulé et continuent encore aujourd'hui pour la plupart à crouler sous des dettes. Malgré tous les fonds investis, les chiffres sur le chômage, la pauvreté témoignaient un échec de l'aide au développement. Il fallait donc trouver une nouvelle stratégie d'aide.
- **L'assistance comme instrument de stabilisation et d'ajustement structurel dans les années 1980** : Moyo considère les années 1980 comme les années perdues pour le développement du tiers monde. Les dettes à rembourser avaient des intérêts pharamineux. Le service de la dette était à hauteur de 8 milliards de dollars en 1982, pendant que le montant de la dette était de 2 milliards en 1975 pour les pays d'Afrique subsaharienne. Les institutions du Bretton Woods se sont donc constituées en

principal donateur en proposant aux pays pauvres de leur prêter de l'argent pour rembourser leurs dettes. Les états africains se sont ainsi retrouvés à nouveau dépendants sous une nouvelle forme, alors que quelques années plus tôt, ils accédaient à l'indépendance. La BM et le FMI ont donc lancé des programmes agressifs (*Structural Adjustment et Enhanced Structural Adjustment Facilities* pour le FMI par exemple) pour parvenir aux objectifs de stabilisation et d'ajustement. La stabilisation consistait à réduire les déséquilibres en ce qui concerne par exemple la fiscalité ou les importations, et les ramener à des niveaux normaux. Les ajustements structurels quant à eux, consistaient à encourager la libéralisation du commerce, la suppression des subventions. « *Les gouvernements des pays pauvres recevaient des fonds pour étayer leurs budgets et s'engageaient en contrepartie à appliquer les recettes de l'économie de marché. Ce qui signifiait : minimiser le rôle de l'Etat, privatiser les industries, libéraliser le commerce et réduire substantiellement le nombre de fonctionnaires*» (Moyo, 2009, p. 54).

- **L'assistance comme rempart de la démocratie et de la bonne gouvernance dans les années 1990** : La croissance de l'Afrique ne cessait de baisser vers la fin des années 1980. Les pays pauvres dans leur ensemble étaient quant à eux une fois de plus incapables de rembourser la dette. Le niveau de pauvreté s'accroissait et en même temps, un nouveau problème qui n'arrangerait pas la situation faisait surface, il s'agit de la corruption des gouvernements qui se faisait de plus en plus grandissante. « *Dans bien des Etats africains, la corruption prenait des proportions d'une épidémie. En 1996, sur 54 pays dans le monde, le Nigeria fut classé en tête pour son degré de corruption, avec une note de 0,69 sur 10* » (Moyo, 2009, p. 57). Les financements continuaient à être injectés malgré cette situation. Et pour répondre aux critiques et faire bonne figure, la BM par exemple, continuait avec sa politique d'assistance mais demandait que l'argent versé serve à reformer la gouvernance, afin d'améliorer de manière plus globale la fonction publique et la bureaucratie gouvernementale.

  Selon Moyo, la gouvernance est toujours aujourd'hui le pivot de l'assistance au développement. En même temps que la gouvernance, l'occident développe également une « obsession » pour la démocratie dans les pays en voie de développement. Instaurer des gouvernements démocratiques était selon l'auteure, un refuge pour les pays donateurs, la tentative ultime pour démontrer la validité de la politique d'aide. Elle argumente par le fait qu'« *en occident il a fallu des siècles pour que ce processus d'élections ouvertes et honnêtes arrive à maturité, mais on espérait que, couplée avec l'aide, l'introduction accélérée d'institutions démocratiques dans des nations sous-développées garantirait aux pays d'Afrique un changement immédiat de leur fortune économique et politique* » (Moyo, 2009, p. 59).
- Moyo caractérise **le programme d'aide internationale des années 2000 de « prestige ».** Selon elle, durant cette période l'Afrique est l'objet d'une compassion orchestrée à l'échelle mondiale. Elle note cependant qu'aujourd'hui, la tendance est de faire plus de place aux perspectives des spécialistes du

tiers-monde en les nommant dans des agences de développement. Le bilan des années d'aide porte à conclure que le résultat de l'aide est une croissance plus lente, une pauvreté plus grande et une Afrique écartée du progrès économique. De sa posture d'économiste, l'auteure affirme que l'aide n'a pas répondu aux attentes mais elle est toujours au centre des programmes de développement. Les décideurs maintiennent pourtant le statu quo et la poursuite de l'aide.

Avec le temps, la BM et le FMI sont devenues des organisations centrales dans la politique de développement alors qu'à la base elles devaient s'occuper de la reconstruction pendant l'après-guerre. Plusieurs pays africains y ont contracté des dettes après les indépendances à cause de la crise économique (Bräutigam et Knack, 2004). C'est au Sommet du millénaire des Nations unies à New York, en 2000 en présence de 177 chefs d'Etat et de gouvernement qu'ont été adoptés les OMD, « *consacrant ainsi les stratégies officielles de lutte contre la pauvreté comme nouveau cadre mondial de référence pour les politiques de développement* » (Delcourt, 2018). Les pays du Nord y prenaient également des engagements pour réduire la dette des pays du Sud (Delcourt, 2018). Plusieurs rencontres internationales portant sur l'aide au développement ont eu lieu à la suite du Sommet des Nations Unies à la base des OMD. L'Union européenne (UE) s'est également impliquée dans l'aide au développement suite au discours de bonne gouvernance (prioritaire dans plusieurs programmes durant la période 2007-2013) (Delcourt, 2018).

Un autre pan de littérature attribue les problèmes de développement à l'Afrique elle-même. Selon Kabou (1991) l'Afrique refuse le développement et rejette le progrès. Elle affirme que l'Afrique est sous-développée parce qu'elle rejette le développement de toutes ses forces. Le développement est ce qu'elle appelle « un mythe coriace ». Selon elle, « *rien dans l'état actuel des recherches en matière de développement* (elle l'écrit en 1991)*, ne permet d'affirmer avec certitude que l'Afrique est mue par un indiscutable désir de progrès. Tout paraît même indiquer le contraire* » (Kabou, 1991, p. 17). Moins l'Afrique se développera, plus le mythe de son désir de progrès se renforcera. Selon Kabou, le développement ne peut être appréhendé par la seule science économique. C'est un processus complexe qui concerne également tous les aspects liés à la sociologie, à la psychologie, et à la politique de la vie en société. Selon elle les africains sont persuadés que leur destin doit être pris en charge par des étrangers. Pour Sarr (2016), les afro-pessimistes considéraient que l'Afrique était mal partie, était à la dérive, dès les accessions aux indépendances dans les années 1960. De nos jours, des réflexions plus optimistes sur l'Afrique prennent forme, jusqu'à désigner le continent comme la prochaine destination des capitaux internationaux. « *Le développement est donc une tentative d'universaliser une entreprise qui a trouvé en occident son origine et son degré de réalisation le plus abouti. Il est d'abord l'expression d'une pensée qui a rationnalisé le monde avant de posséder les moyens de le transformer* » (Sarr, 2016, p. 21).

La modernisation comme nous l'avons présentée plus haut que ce soit dans ses différentes définitions ou dans ce qu'elle implique au sein des organisations, n'est en aucun cas une notion volatile qui n'aurait pour signification que ses éléments intrinsèques tels que, par exemple, le fait d'implémenter des technologies nouvelles dans les organisations. Bien au-delà, la modernisation est une notion extrêmement liée, voire confondue avec le développement. Ceci est dû au fait que l'histoire du développement (néanmoins depuis la seconde guerre mondiale) repose sur le principe de modernisation. Ainsi donc, dans le développement des théories sur la modernisation, développement = modernisation (Dakouré, 2014a; Peemans, 1997, 2018). En plus de cette considération, la modernisation s'impose comme un outil, un moyen de véhiculer une idéologie bien présente sur la scène internationale, qui maintient le statuquo de la relation dominant-dominé, et qui influence le contexte des organisations africaines qui n'ont d'autre choix que de s'y plier. Etudier la modernisation de l'Afrique revient donc pour la grande part à s'intéresser à l'aide publique au développement qui la conditionne et la concrétise. Etudier la modernisation permet également de comprendre le contexte qui a permis l'établissement des TICs comme crucial pour la modernisation des organisations dans le monde et plus particulièrement encore en Afrique.

Puisque l'histoire de la modernisation de l'Afrique est essentiellement portée par les institutions internationales d'aide au développement, ce sont ces dernières qui ont fait émerger les grands courants de la modernisation que nous abordons à présent.

3.4 Les paradigmes de modernisation en Afrique : L'école de la modernisation et l'école de la dépendance

Comme souligné ci-dessus, l'histoire de la modernisation de l'Afrique est liée à l'histoire du développement et par conséquent de l'aide au développement (Moyo, 2009). L'énumération des courants de modernisation tel qu'ils se succèdent historiquement depuis la deuxième guerre mondiale avec les origines de l'aide au développement, se basent sur les recherches du Professeur Peemans (2018). En effet, ce dernier est un des grands penseurs du siècle à avoir travaillé sur le développement des pays dits pauvres. Il a depuis plusieurs années, publié des ouvrages et articles qui mettent essentiellement un accent sur la critique de l'aide au développement depuis ses origines (Ayimpam, 2009; Peemans, 1997, 2019). Dans un ouvrage collectif de 2018 publié avec la collaboration de plusieurs chercheurs (Yépez del Castillo et Yépez del Castillo, 2018), le développement fait l'objet de plusieurs approches, théories, débats et enjeux de la part d'auteurs provenant de plusieurs domaines de recherche. C'est dans ce cadre que 60 ans de l'histoire du développement sont revisités tel que l'indique le titre de l'ouvrage qui s'impose par sa diversité et sa richesse, tant sur le plan théorique qu'empirique, comme l'un des ouvrages de référence des études sur le développement.

C'est donc dans la perspective historique sur le développement et son fondement qu'est la modernisation, que Peemans dresse un tableau de l'évolution de la modernisation des pays dits « pauvres ». Nous nous basons donc sur ce déroulement historique du développement, ainsi que les différentes facettes du discours sur la modernisation qui lui sont inhérentes. Les deux courants présentés sont l'école de la modernisation et l'école de la dépendance.

3.4.1 L'école de la modernisation : aide financière, industrialisation, rattrapage et modèle occidental pour tous

L'aide internationale débute dans le contexte de la seconde guerre mondiale. Plus précisément en juillet 1944, à Bretton Woods. Les objectifs de la grande conférence qui s'y tenait étaient de construire un système de commerce multilatéral, bâtir un cadre pour la coopération économique, et de restructurer la finance internationale. Depuis le début de l'aide internationale dans le contexte de la seconde guerre mondiale (Moyo, 2009; Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008; Vidal, 2012), le paradigme fondateur et dominant du développement porte sur la modernisation. Cette vision comme le soulignent (Peemans, 2018)et (Do-Nascimento, 2017) est encore bien présente de nos jours et influence les décisions du secteur. « *La pensée sur le développement, conçu comme un processus universel de modernisation, a été élaborée, entre 1945 et 1965, essentiellement aux États-Unis* »(Peemans, 2018, p. 18). C'est avec la mission d'aider les pays « sous-développés » à atteindre le niveau des pays développés, que plusieurs acteurs américains ont été incités, surtout dans le milieu académique, à trouver des lois, des voies à suivre afin que les pays moins avancés rattrapent ceux développés. A ce stade est mis en place le plan Marshall qui a « fonctionné » en Europe. Ce qui a, dans un élan d'extrapolation, poussé les institutions d'aide au développement à appliquer un plan Marshall en Afrique en pensant obtenir les mêmes effets. Ce ne fut malheureusement pas le cas étant donné les situations différentes (Do-Nascimento, 2017; Moyo, 2009). Des financements étaient donc injectés dans divers pays afin de les conduire à la modernisation.

La modernisation ici caractérise donc une société qui est industrialisée où la classe de paysans, porteuse de tradition doit être réduite, si pas disparaitre. Il est donc question pour se moderniser, de *« modifier les valeurs et les comportements de la société traditionnelle dans le sens de la sécularisation, de l'individualisme et de la rationalité, qui sont nécessaires au démarrage d'un processus de croissance économique. La croissance économique s'est en effet imposée rapidement comme le cœur de la modernisation*. » (Peemans, 2018, p. 19). Un des facteurs ayant propagé cette théorie de la modernisation, et qui d'ailleurs continue à la maintenir comme fondement de l'aide au développement, c'est notamment l'appropriation de cette vision du développement comme la modernisation par les élites des pays dit du Sud. La voie tracée par l'occident (par les pays à rattraper)

est donc présentée comme idéale et pouvant servir de modèle à toute société ayant le désir de se développer en atteignant une croissance rapide (Do-Nascimento, 2017). Ceci sans savoir que quelques temps plus tard, cette idéologie de rationalisation, individualisation a fini par être remise en question avec de multiples interrogations sur l'efficacité et la définition même de la modernité. Même si cette conception de la modernisation avait le vent en poupe et persiste jusqu'à présent, dès les années 1960, années de forte industrialisation (Moyo, 2009) , une vision dite « tiers-mondiste » de la modernisation (basée sur des principes marxistes et sur l'expression culturelle) s'est dressée en résistance à la diffusion de cette vision de la théorie de la modernisation.

En bref pour ce courant, être développé c'est être moderne et la modernité renvoie à la possession de finances adéquates, à une économie prospère, au modèle occidental, à l'industrialisation. Ce qui a mis les pays pauvres dans une dynamique de rattrapage (Bouchard, 2006) du modèle « parfait » proposé par l'occident.

3.4.2 L'école de la dépendance : diminution de la puissance des Etats, idéologie néolibérale, endettements, pauvreté au cœur du combat

Le problème des pays pauvres n'est plus ici le fait de ne pas être industrialisés ou de demeurer dans des pratiques traditionnelles en opposition avec la modernité, et portées par des paysans. Le problème ici devient l'impérialisme. Que s'est-il passé entre temps ?...

Avec l'industrialisation de plus en plus poussée et parallèlement les opportunités que représentent plusieurs pays africains notamment en termes de ressources premières, un enjeu s'est créé autour des règles du commerce international. Un dialogue organisé par l'ONU s'instaure donc dans les années 1970 entre les pays du Nord et ceux du Sud, afin de réformer les règles du commerce. Les discussions sur le développement reposent alors essentiellement sur la question. En soi, la vision de la modernisation n'est pas différente ici de celle de l'école précédente, mais si dans la première école l'attention se portait vers la définition de la modernisation et le rattrapage ; dans la configuration de l'école de la dépendance, un coupable du sous-développement est dénoncé. Cependant, derrière ce qui constitue une menace au développement, à savoir la présence trop forte des Etats, se laissent à peine voiler les enjeux économiques portés par le néolibéralisme. Affaiblir ainsi les Etats permettrait sans nul doute d'avoir accès de manière plus aisée à l'ouverture des frontières économiques (Mestrum, 2017).

L'aide durant cette période en Afrique avait de nouveaux objectifs : elle ne se tournerait plus vers l'infrastructure mais plutôt des projets directement liés au développement comme la santé, l'éducation… (Moyo, 2009). Le maître mot est alors la pauvreté contre laquelle il faut à tout prix

lutter. Les Etats du Sud mettent donc en place des politiques de « modernisation nationale » qui sont appuyées par les pays du Nord. On finit très vite par noter de fortes contradictions dues notamment au fait que la plupart des pays, n'arrivant pas à autofinancer les projets de développement, croulent sous le poids des dettes empruntées auprès des organisations d'aide. *« Le poids de l'endettement croissant est devenu un problème ingérable pour un grand nombre de pays qui considéraient la croissance économique et l'industrialisation comme l'axe de la « modernisation nationale »* » (Peemans, 2018, p. 20). Durant les années 1980, le courant économique néolibéral est devenu dominant. « Le développement consistait donc à s'adapter aux exigences et à la libéralisation et la globalisation des marchés (Peemans, 2018).

Basée sur le même principe de la modernisation centrale au développement, les critères de modernisation se fondent ici sur l'ajustement au marché global. Les Etats « pauvres » ont donc perdu leur légitimité, surtout que même dans le monde occidental à cette époque, l'état était considéré selon une idéologie, comme une menace pour la liberté et les droits. Durant ces années 1980, l'assistance devient alors un instrument de stabilisation et d'ajustement structurel des pays « pauvres ». Le maître mot dès lors est la bonne gouvernance. Il s'agissait d'un critère crucial de la conditionnalité de l'aide au développement (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008). La dimension politique devient donc importante avec les exigences de bonne gouvernance et c'est toujours dans le courant de l'école de la dépendance que les années 2000 ont vu naître les OMD (Yatabary, 2018). A partir des années 1990-2000, le référent majeur de la modernisation *« n'est plus l'espace national, mais l'espace global. En fait, le national, le régional et le local ne sont que des espaces de mobilisation de ressources, humaines et matérielles, pour soutenir des stratégies d'acteurs globaux qui veulent abolir les frontières au déploiement de leurs projets* [à vocation hégémonique], *que ce soit dans le domaine économique ou politique* » (Peemans, 2018, p. 22).

3.4.3 Représentation des TICs dans chacune des écoles

La technologie nous le disions est un volet central dans le processus de modernisation. Pour chaque paradigme de la modernisation, les TICs ont été considérées sous différents angles.

Les TICs dans l'Ecole de la modernisation

Benchenna (2012) a recensé des textes produits sur les TICs en Afrique pendant 40 ans. Dans le paradigme de l'Ecole de la modernisation, le développement est considéré comme un état final. En ce sens, le transfert des technologies modernes est présenté comme un raccourci pour arriver à ce développement, elles sont un accélérateur du développement à l'image d'un *leapfrog* qui image la

manière dont les TICs peuvent amener les Etats africains à se développer en passant du rien au tout dans le domaine du digital (J.-M. Huet, 2017). Dans cette conception, la technologie était déjà perçue par l'occident, comme un moyen de résoudre plusieurs problèmes, et surtout éliminer le retard des pays pauvres en les aidant à brûler les étapes (Benchenna, 2012a).

Les TICs dans l'Ecole de la dépendance

Dans le paradigme de la dépendance, c'est sur le caractère endogène de la technologie que l'on insiste (Benchenna, 2012a). La technologie serait associée à la structure culturelle, sociale et économique où elle a été conçue. Ceci veut dire que la technologie conçue en occident ne peut pas résoudre des problèmes socio-économiques des pays du « Tiers-monde ». En effet, l'on pense à ce stade que la technologie ne peut résoudre que les problèmes des pays dans lesquels elle a été conçue et réfléchie. Ceci n'a cependant pas empêché que les TICs soient considérées par plusieurs auteurs comme une condition suffisante pour embrasser le développement économique et social. C'est avec les médias que plusieurs expériences ont été menées en ce sens par les organisations internationales. « *Beaucoup d'expérimentations mobilisant les médias, le plus souvent à des fins d'alphabétisation et d'enseignement,* [sont alors] *menées sous la responsabilité d'organisations internationales comme l'Unesco ;* [et ces initiatives, non adaptées au contexte] *seront mises à mal en se confrontant à la réalité du terrain* » (Benchenna, 2012a, p. 20). Etant donné la philosophie capitaliste et libérale du moment, ce sont les bases de cette vision qui ont ouvert la voie à ce qui allait devenir le grand marché de la télécommunication et des services aux consommateurs de ces technologies.

Nous l'avons déjà évoqué, le développement de l'Afrique et sa modernisation a fait l'objet de fortes critiques au long de l'histoire. Nous abordons ces courants critiques comme point de vue différent sur la question, mais surtout comme piste d'exploration pour l'étude de l'implémentation des TICs en contexte de modernisation.

3.5 Les courants critiques de la modernisation

> « *Pourquoi a-t-on pu estimer qu'il était nécessaire et urgent de tout mettre en œuvre pour hâter le processus de « développement » – censé favoriser la prospérité des pays du Nord comme du Sud – alors que, pendant des siècles, personne ou presque ne s'était avisé de soulager, par des mesures structurelles, la misère des autres, surtout lorsque ceux-ci habitaient d'autres continents ?* » (Rist, 2013b)

Ce paragraphe reprenant un questionnement de Rist, résume une vision commune des auteurs sur la critique des politiques de développement. Au fil des ans en effet, la situation concernant les politiques de développement n'a pas changé « *les uns « se développent », tandis que les autres sont exclus. Et*

tandis que la fracture principale passait jusqu'ici entre le Nord et le Sud, elle s'installe de plus en plus à l'intérieur de chaque État-nation, ce qui contribue à rendre toujours moins pertinent l'usage du vocabulaire convenu (pays riches, pays pauvres, Nord, Sud, sociétés industrielles, Tiers Monde) » (Rist, 2013b).

Nous constatons que la critique de la modernisation de l'Afrique telle que définie par les grandes théories toujours en vogue plusieurs décennies plus tard, passe de manière abondante dans la critique de l'aide au développement (Carbonnier, 2010b; Dufour, 2010; Lafrance, 2018; Moyo, 2009). C'est en effet en critiquant les politiques d'aide au développement que les auteurs saisissent les points de débat et exposent leurs opinions.

Des chercheurs ont ainsi questionné ces courants de modernisation en apportant un regard critique sur la manière de penser la modernisation de l'Afrique (Lafrance, 2018; Rist, 2012; Tchehouali, 2013). Peemans (1997, 2018) commence lui-même par relever certains écrits ayant critiqué les courants qu'il évoque. Certains chercheurs ont fini par remettre en cause cette vision pessimiste qui était alors la principale explication accordée aux problèmes de l'Afrique et du Zaïre à l'époque. Ils évoquent la « spécificité » qu'il est nécessaire de prendre en compte. C'est cette dernière qui les amène à questionner la pertinence du paradigme occidental de la "démocratie et marché", appliqué à l'Afrique. Peemans prend en exemple R. Dooms, qui affirme que les européens ont tendance à vouloir imposer la variante européenne de la démocratie, le multipartisme parlementaire, à l'ensemble du monde. Pourtant, cette façon de voir la démocratie ne correspond pas à la manière dont la recherche de consensus est appliquée dans la tradition africaine. Comme issue, il propose que les élites africaines prennent en compte les spécificités afin de mettre en place un nouveau procédé permettant d'aboutir au consensus.

3.5.1 Affaiblissement de l'Etat : imiter l'exemple de l'Asie de l'est ?

Les courants de « l'ingérence néomodernisatrice » et de l" « africanisme involutionniste » (qui correspondent respectivement à l'Ecole de la modernisation et de la dépendance durant la crise du Zaïre) ont en commun, le fait que l'Europe considère qu'il existe des risques importants pour l'Afrique de dévier et de sombrer « au cœur des ténèbres ». Les organisations internationales récupèrent ainsi des sujets politiques et des responsabilités normalement sous la houlette des gouvernements. Intervient ici de manière anticipative, la notion de ***dépolitisation*** du discours qui consiste à présenter des décisions en elles-mêmes politiques, comme relevant du bon sens, et en dissimulant les enjeux politiques (Cussó et Gobin, 2008; Petiteville, 2017; Siroux, 2008).

La réduction des moyens des Etats a été rationalisée théoriquement, à travers les approches convergentes, libérales ou marxiennes, des critiques "néo-modernisatrices" ou "néo-

involutionnistes". L'Etat africain devait être à la fois réduit et réformé. La gouvernance avait ainsi le rôle de redresser cette déviance africaine.

Dans cette configuration, certains courant préconisent comme solution pour l'Afrique de se baser sur des modèles considérés comme des expériences réussies de modernisation. C'est notamment le cas de l'Asie de l'est où l'Etat était centralisé et fort. Ces Etats ont été guidés par un style de gouvernement très autoritaire (notamment sur le plan économique)(Moyo, 2009). Ainsi donc pour les adeptes du développement, la théorie du rattrapage n'était pas vue comme une option, il était évident que les pays africains devaient rattraper, et rattraper rapidement pour se moderniser. La voie préconisée et la plus rapide était l'industrialisation. C'est ainsi que dans cette logique de rattrapage et d'industrialisation pour parvenir à la modernisation, les Etats africains comme ceux d'Asie ou d'Amérique latine, se sont retrouvé avoir des politiques quasiment similaires à l'époque.

3.5.2 La théorie du rattrapage

Avec l'idéologie de la modernisation, le traditionnel en Afrique était désormais considéré comme négatif, arriéré (inchangé depuis la préhistoire) et non productif. Cette vision de la modernisation restait fondée sur des vues européocentristes datant de la période coloniale (Do-Nascimento, 2017). Longtemps partagée par les nouvelles élites post-coloniales, elle a eu une influence majeure sur la recherche et sur la manière de concevoir les problèmes du développement ainsi que les solutions à ces situations. La modernité, historiquement née en Europe, a été concrétisée à travers l'industrialisation, et cette manière de concevoir la modernité a toujours vent actuellement. Qu'il s'agisse en effet de la théorie du développement, de la modernisation, ou encore des courants de l'ingérence pragmatique néo-modernisatrice ou celui de l'africanisme néo-involutionniste plus spécifiques à la RDC tels que développés par Peemans (1997) ; on se retrouve dans une configuration où parler de modernisation pour l'Afrique est une question de rattrapage, d'alignement sur un modèle prédéfini, de visions européocentristes (Koch, 2016; Sarr, 2016). Bien que ces orientations soient contestées et fortement remises en question, il y a une forme de résignation, d'aveu ou même parfois de « colère » en reconnaissant que malgré tout, ce sont encore ces courants qui sont actuels et qui guident quotidiennement les politiques de développement, les initiatives de modernisation de l'Afrique (Dakouré, 2014a; Do-Nascimento, 2017; Lilin, 2009; Rist, 2012; Sarr, 2016). Cette idée selon laquelle tous les « pays en voie de développement » doivent tendre vers la modernité des pays industrialisés, influence les politiques de développement au niveau mondial durant toute la décennie 1970 (qui est considérée comme la décennie du développement par l'ONU) (Contor, 2017).

3.5.3 L'école du post-développement, les études postcoloniales, les courants de l'altermondialisme

Selon Peemans (2018), les courants critiques de la modernisation existent depuis une vingtaine d'années. Ils sont composés de l'école du postdéveloppement, l'école des « études postcoloniales » dont celle des « *subaltern studies* », l'école postmarxiste et les divers courants de l'altermondialisme. Ces critiques se concentrent autour de plusieurs points : premièrement, les discours sur la modernisation et la modernité sont complètement en porte-à-faux par rapport à la réalité vécue dans les rapports entre l'Occident et le reste du monde depuis plusieurs siècles, et notamment pendant la période coloniale esclavagiste et postesclavagiste ; un deuxième point est la mise en exergue du fait que, derrière l'écran du discours de la modernisation, se profilent en fait les réalités du système capitaliste ; un troisième point est la mise en cause de la nature même du projet modernisateur (de par ses fondements éthique et culturels). Bien que ces courants de pensée continuent à mobiliser au Sud comme au Nord , et qu'il y a une certaine prise de conscience sur le fait que « *le renouvellement du regard sur le temps long a beaucoup contribué à voir les processus de développement réel autrement* » (Peemans, 2018, p. 23) ; il n'y a pas une réelle alternative globale et crédible qui fait face au discours dominant, qui le demeure.

Les partisans de l'« après-développement » (Rist, 2012) qui ont largement remis en cause le paradigme du développement, ont à leur tour été critiqués sur plusieurs front. Il leur est notamment reproché de critiquer de manière excessive les politiques de développement qui réussissent à donner dans certains cas de bons résultats ; ou encore de critiquer sans proposer de solutions. Ce à quoi ils répondent premièrement en précisant qu'il ne s'agit pas d'évaluer des politiques ou de les examiner, mais plutôt de critiquer une croyance et une idéologie , une façon d'envisager l'avenir du monde « *Ce qui est en jeu, ce n'est pas le succès ou l'échec de tel ou tel « projet de développement » mais bien plutôt une manière globale d'envisager la cohabitation harmonieuse et équitable de tous les habitants – et de leurs descendants – de notre planète* » (Rist, 2013b). A la seconde critique qui leur est adressée, ils affirment que proposer une nouvelle manière d'envisager le développement voudrait dire que ce dernier est nécessaire et qu'il fonctionne. Or, il est plutôt question de mettre fin à une idéologie qui a depuis toujours montré son inutilité (Rist, 2013b).

Cette critique du développement permet également de questionner le levier technologique choisi comme moteur du développement depuis le début des années 2000. C'est ce point de vue critique sur la modernisation et ses courants qui guide notre réflexion progressive sur l'origine des TICs comme levier essentiel de modernisation et de développement.

3.5.4 Critiques des courants de la modernisation du point de vue des TICs

Les chercheurs critiques mettent en lumière le fait que le transferts des Technologies de l'Information et de la Communication vers les pays du Tiers-monde comportent un problème d'inadaptation aux réalités et aux besoins réels de développement de ces pays destinataires (Benchenna, 2012a, p. 22). *« La coopération internationale, à travers notamment des dispositifs comme le Fonds de solidarité numérique, peut, bien entendu, être également mise à contribution, mais les pays doivent savoir refuser les solutions « clés en main » conçues par des experts qui ignorent les réalités du terrain* » (Sagna, 2006, p. 22). Les politiques visant à matérialiser l'accès universel doivent selon lui, tenir compte des modes d'appropriation des technologies développées par chaque société afin de pouvoir mettre en place des dispositifs en parfaite adéquation avec le contexte culturel. Ces politiques doivent notamment tenir compte de la dimension communautaire des TICs (écoute collective de la radio ; télévision regardée collectivement dans les quartiers populaires et dans les zones rurales…) (Sagna 2006). Yonazi et al. (2012) pensent pour leur part que les stratégies nationales en matière de TIC doivent être élaborées localement, en s'appuyant sur des processus consultatifs des parties prenantes et adaptées aux circonstances locales. D'autres problèmes ayant trait à l'industrie informatique ont été relevés : maintenance des appareils effectués par multinationales, formation pas assez engagée parallèlement à l'introduction de la technologie, établissement des TICs comme solution aux problèmes de développement…). Nous constatons, en nous basant sur la revue de littérature de Benchenna (2012), que la critique de l'implémentation des TICs a commencé depuis plusieurs années. Pourtant, les mêmes paradigmes du développement et de la modernisation sont actualisés et vulgarisés. Ceci démontre le fait que les études critiques sont peu vulgarisées (Alzouma, 2018; Benchenna, 2012a; Dakouré, 2014b), ce qui implique une nécessité de renforcer cette approche critique, tout en s'écartant des paradigmes dominants précités.

Dans le paradigme actuel du développement, qui se définit comme « *un processus de rattrapage par lequel les pays du Sud doivent se moderniser en prenant les pays du Nord comme modèle* » (Lafrance, 2018, p. 3), les pays dits « pauvres » « *doivent intégrer les connaissances et adopter les technologies du Nord* » afin d'accroître leur productivité . C'est donc dans ce schéma de rattrapage que dès le début, les TICs ont été soumises ou injectées sur le continent africain. Bien qu'il existe aujourd'hui des initiatives internes, des appropriations, des développements d'applications, ou des questionnement internes sur l'apport de l'Intelligence Artificielle pour le continent ; la logique et l'idéologie premières définissent encore aujourd'hui les contours de la plupart des initiatives de modernisation (Alzouma, 2018; Dakouré, 2014), surtout lorsqu'elles impliquent une collaboration à l'international ou l'intervention technique et financière de bailleurs de fonds (Azam et al., 2009; Delcourt, 2018).

Si malgré les exemples négatifs sur le terrain, la modernisation par les TICs continue d'être prônée, c'est notamment grâce au discours porté par les organisations internationales, et surtout les mécanismes mis en place pour renforcer l'idéologie déjà présente. Parmi les mécanismes mis en place, la revue de littérature critique nous a conduit à explorer la politisation et dépolitisation du discours.

3.6 La Politisation/dépolitisation du discours : Lorsque les organisations internationales d'aide au développement « jouent » avec les textes

En plus de l'autorité dont jouissent les organisations internationales sur les pays « en développement », un autre moyen permet de contribuer à maintenir cette relation de domination et d'établir les TICs comme essentielles dans le processus de développement de l'Afrique : il s'agit de la politisation et dépolitisation du discours.

La question de politisation et dépolitisation du discours fait écho avec la dissimulation des enjeux politiques derrière les discours des organisations internationales (Petiteville, 2017). Tel est le cas avec le discours de modernisation qui durant le début des années 70, a affaibli la souveraineté des Etats pour des soit disant besoins de modernisation globale, alors que se voilait à peine une idéologie néolibérale derrière la plupart des actions (Moyo, 2009; Peemans, 1997, 2018).Tel est également le cas avec le discours sur la bonne gouvernance ou sur la digitalisation comme voie privilégiée du développement.

Selon Krieg-Planque et Oger (2010), la dépolitisation est « *une des réalisations les plus caractéristiques de l'effacement des conflits en discours. Elle fournit le soubassement d'une légitimité nouvelle qui vient compléter et concurrencer la célébration de l'intérêt général dans les institutions publiques et la rhétorique de l'universalisme dans les organisations internationales* » (Krieg-Planque et Oger, 2010, p. 95). Nous pouvons également lier cette notion de dépolitisation du discours institutionnel au processus de neutralisation du discours évoqué par (Oger, 2013) et qui consiste en un effacement des dissensus qui peuvent exister. Petiteville (2017) décrit de manière imagée la dépolitisation et la politisation comme les deux faces d'une même médaille. Pour ce dernier, on parle de dépolitisation quand, pour réduire les coûts des controverses idéologiques, les débats sur la décision politique sont technicisés.

La pratique de dépolitisation du discours concerne de manière importante les organisations internationales. Ces dernières publient des textes portant un discours qui cherche à les présenter de manière impartiale. Pourtant, les prises de position ainsi que les recommandations de ces organisations relèvent clairement de la politique (Siroux, 2008).

Mestrum (2008) pour sa part, en analysant les discours de la BM des années 1990 à 2000, remarque que l'institution a opéré un « glissement » vers des dimensions non monétaires de la pauvreté.

Mestrum (2008) constate également que ces mécanismes discursifs attribuent une certaine immunité à la BM dans le sens où ils lui permettent d'échapper à des évaluations critiques et aussi de rejeter la faute des échecs aux Etats pauvres (qui n'auraient alors pas réunis les conditions de bonne gouvernance).

En évoquant le dossier de 2002 coordonné par Gilbert Rist sur *Les mots du pouvoir. Sens et non-sens de la rhétorique internationale,* (Gobin et Deroubaix, 2010, p. 110) répertorient toutes les caractéristiques attribuées au discours de l'ONU, dans les différents textes multidisiplinaires du dossier : « rhétorique creuse, vide de pensée, asphyxiée de formules toutes faites, associée à une langue de coton en vue de susciter une adhésion universelle… et proposant comme seule voie le programme de la mondialisation mise en scène comme processus naturel ».

Depuis le début des années 1980, les organisations internationales produisent donc des discours qui sont politiquement et idéologiquement situés (Cussó et Gobin, 2008). La rhétorique des organisations internationales cache des jeux de négociations et de marchandages souvent en faveur des positions dominantes. Les recherches font état de divers procédés, mécanismes discursifs souvent employés par ce type d'organisations (Pierre, 2004). Il s'agit notamment de la répétitivité sémantique, la prévisibilité et la stéréotypisation, le manichéisme idéologique. Il y a une forme de neutralisation et d'euphémisation des réalités socio-économiques et historiques.

Malgré cet engouement sur l'étude du discours des organisations internationales, en 2010 (ce qui nous paraît être relativement récent), Gobin et Deroubaix (2010) considéraient que l'analyse du discours des organisations internationales était un vaste champ encore peu exploré. Les recherches ont peu souligné la place ou l'importance politique (pour le moins grandissante) des organisations telles que la BM, le FMI, et autres, même quand les problématiques traitées étaient celles de la mondialisation ou de la globalisation (Gobin & Deroubaix, 2010). Pourtant, avec ces organisations internationales, il y a une montée en puissance de la mise en « agenda international » des questions et de la décision politique hors du cadre national, tel que cela est le cas avec les questions de développement.

La pratique de dépolitisation se concrétise sous diverses formes comme l'ont démontré les études empiriques menées en sciences sociales sur la question. Ainsi donc des organisations telles que l'ONU, l'UE, la BM et autres institutions d'aide au développement se prêtent à la « technicisation », la « bureaucratisation », la « moralisation » ou encore la « managérialisation » de leurs discours (Petiteville, 2017; Siroux, 2008). Dans l'étude menée sur les rapports de l'OMC, Siroux parvient à identifier trois procédés discursifs par lesquels cette organisation parvient à dépolitiser ses actions :la **naturalisation** des enjeux politiques dans le discours, le fait d'employer

des **métaphores sanitaires** pour légitimer les recommandations émises sur le plan économique, l'emploi de métaphores d'ordre **naturaliste**. Krieg-Planque et Oger (2010) identifient quant à elles deux aspects à prendre en compte dans l'analyse des discours institutionnels. Il s'agit de **la stabilisation des énoncés** et de **l'effacement de la conflictualité**. La stabilisation des énoncés évoque le fait que les discours des institutions ainsi que la circulation des énoncés obéissent à des régularités, et ces dernières permettent de réduire la diversité des énoncés. Dans l'effacement de la conflictualité, les locuteurs au sein de l'institution, qui doivent gérer des situations complexes, sont appelés à réduire les dissonances ou encore à favoriser la cohérence. Ces procédés sont considérés par Krieg-Planque et Oger (2010) comme des formes de « lissage ».

Petiteville (2017) énumère quant à lui trois formes principales de dépolitisation que sont l'usage de ***normes*** à vocation éthique universaliste, le ***discours*** qui permet de neutraliser les enjeux politiques et l'***expertise***. A ce niveau déjà se forme et se renforce une idéologie précise qui est par la suite propagée à travers la parole de ceux que l'on considère comme des experts. Selon Cussó et Gobin (2008), le discours d'expert est produit par des organismes dont la grande part de leur légitimité repose justement sur le fait qu'il leur soit reconnu leur expertise ; il recourt à de nombreux indicateurs statistiques ; il se présente comme étant dépolitisé ; et il comporte une forte homogénéisation lexicale. Une série de chiffres, de statistiques classe les pays, les continents par rapport à des normes prédéfinies (Sarr, 2016), le classement étant ici une « institution sociale » qui comporte à la fois une dimension technique et une dimension sociale (Bouchard, 2013). Benchenna (2012) quant à lui, parle d'une « dictature des chiffres » constituée par les indices définis afin de jauger le niveau de développement et qui guident la plupart des décisions prises dans les politiques de développement.

Toutes ces formes de dépolitisation créent selon nous, un climat propice à établir une certaine « autorité » aux discours des organisations internationales. Selon nous c'est cette autorité qui amène la plupart des pays « sous-développés » à accepter les politiques établies par les organisations internationales, malgré le fait qu'il soit évident que ces discours comportent au fond des thématiques réellement politiques qui affaiblissent la souveraineté des Etats (Peemans, 2018). Un des apports de cette recherche en rapport avec la question de modernisation est donc de mettre en lumière des procédés par lesquels les discours hégémoniques des organisations internationales sur la modernisation de l'Afrique perdurent dans le temps et sont légitimés. La présence de ces procédés justifie également notre intérêt pour le discours puisque ces organisations se servent de pratiques discursives pour maintenir une forme de présence idéologique.

3.7 Conclusion

En lisant le titre de ce chapitre, et de ses grands points, il y a lieu de se demander quelle est la pertinence d'aborder toutes ces questions de développement, d'aide publique au développement, alors que ce dont il est question dans la problématique concerne des problèmes d'implémentation technologique dans une organisation précise.

Notre revue de littérature, ainsi que la recherche d'un point de vue différent sur comment aborder l'implémentation des TICs, nous a menée vers cette littérature relevant des sciences du développement, même parfois des sciences politiques. Voici concrètement ce qu'il se passe : Considérer l'implémentation des TICs en ne prenant en compte que le contexte local, sans en saisir toute la dynamique autour, nous amènerait dans une étude une fois de plus descriptive, voire technodéterministe où nous aurions expliqué de manière bornée ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ce que nous souhaitons au contraire, c'est aller au-delà de ce qui est visible, comprendre au-delà des limites de la situation présente. Dans cette démarche, nous avons commencé par considérer l'implémentation des TICs comme un processus de modernisation. La modernisation quant à elle, nous avons constaté que dans le contexte des organisations africaines, elle émane du discours des politiques de développement, prôné au niveau international depuis des années, et surtout, établi comme une idéologie dominante grâce notamment à l'aide publique au développement. En effet, « *derrière l'écran du discours de la modernisation, se profilent en fait les réalités du système capitaliste* » (Peemans, 2018). Ainsi, les conditions de modernisation sont préétablies : être moderne consiste à ressembler à l'occident. Et puisque les pays dits « en voie de développement » s'alignent pour la plupart dans cette logique de réception, cela conduit également à l'adoption des impératifs définis par les donateurs. Il ne s'agit donc plus de simple modernisation, mais bien d'un mécanisme qui renforce l'idéologie dominante selon laquelle l'Afrique est en retard. Les nombreuses littératures qui critiquent cela constituent pour nous une mine d'or, puisqu'elles renforcent notre problématique, tout en donnant des pistes pour aborder la question des TICs de manière différente, à l'aune de la modernisation.

Nous pouvons donc retenir de cette revue de littérature que la modernisation est passée par plusieurs acceptions au fil de l'histoire et en fonction des auteurs, et que le discours de modernisation des organisations africaines repose généralement sur un discours global prôné par des structures internationales. En effet, bien qu'il existe un appel pertinent et alarmant de certains chercheurs à s'approprier ce concept, à développer des solutions et des approches propres au contexte de chaque continent, de chaque pays, de chaque communauté selon ses besoins et sa vision propre ; il n'en reste pas moins que le discours de modernisation soit encore aujourd'hui le résultat d'une idéologie globale

prônée, et qui s'est imposée sur les sociétés africaines à travers des procédés, notamment ceux de politisation et dépolitisation du discours. Cette circulation du discours de modernisation a en effet été possible grâce à des discours d'« autorité », des discours d' « experts », permettant ainsi à ces organisations internationales d'imposer leur manière de concevoir la modernisation de l'Afrique. En conséquence, les Etats africains ainsi que les organisations publiques dont ils regorgent, mettent en place des mécanismes permettant d'atteindre ces idéaux de modernisation. Cette dernière nous l'avons souligné, repose essentiellement sur des aspects technologiques, sur l'implémentation des TICs lorsqu'il s'agit des organisations. Nous tenons à relativiser et mettre une nuance sur le fait que bien que ce discours international fort existe, les organisations africaines jouissent ou du moins, sont supposées jouir de leur souveraineté. En ce sens, la modernisation est également certainement définie de manière interne et en fonction des besoins propres. Qu'à cela ne tienne, c'est à l'importance des TICs que nous nous intéressons, et ce rôle capital provient quant à lui essentiellement du crédit qui lui est accordé à un niveau beaucoup plus global. Quand bien même des exemples de *success stories* locales peuvent confirmer ce discours, il est évident que les TICs ont longtemps été l'apanage des pays qui les développent.

Les courants critiques de la modernisation nous apportent ainsi une ouverture et un moyen de prendre ce contre-pied des littératures dominantes sur les TICs. Nous nous servons de ce point de vue critique, de cette approche consistant à mettre en lumière des réalités cachées en termes de pouvoir, d'enjeux économiques, politiques, sociaux et relationnels, pour le transposer à l'étude de l'implémentation des TICs par le prisme du discours de modernisation.

Chapitre 4. Les TICs en Afrique : Comprendre la place du « sauveur » de l'Afrique et de ses organisations

4.1 Introduction

Selon Rist, (2012, 2013) le paradigme du développement, et la modernisation qui y est liée, est au fil du temps devenu « une croyance » que partagent les responsables des pays, les organisations internationales, et aussi une bonne part de la population mondiale. « *De cette croyance naît la contrainte sociale, qui s'exprime sous la forme de pratiques obligatoires qui renforcent l'adhésion. Ainsi se trouve défini le cercle à l'intérieur duquel s'inscrivent la définition des problèmes et des moyens de les résoudre* » (Camiolo, 2013, p. 297). Notre recherche évoque justement un des moyens mis en avant pour résoudre les problèmes : les TICs. Non seulement leur absence justifierait aujourd'hui dans la société du numérique (J.-M. Huet, 2017), que les pays dits « en développement » n'aient pas encore atteint le modèle de développement à l'exemple des pays « développés » ; mais également, elles deviennent la clé pour résoudre les problèmes dans le processus de modernisation.

Qu'il s'agisse de la bonne gouvernance ou de la modernisation en lien avec le développement, nous avons souligné que les TICs ont été portées en avant-plan, autant par les organisations africaines que par les institutions internationales. Ce recours systématique et parfois maladroit aux TICs constitue le contexte de notre questionnement sur les raisons qui pourraient mener à une implémentation difficile des TICs. La dominante techno-déterministe porte comme sous-bassement la prétention que les TICs amèneront l'Afrique et tous les pays pauvres à leur développement, de manière directe (R. Huet, 2007; Yonazi et al., 2012). Bien entendu, c'est en remettant en cause cette idéologie que nous construisons notre positionnement et que nous déterminerons une approche plus apte à comprendre le phénomène étudié. Nous abordons donc à présent les TICs.

Au long de ce chapitre, nous évoquerons ainsi tour à tour quelques notions définitionnelles concernant les TICs et leur « implémentation ». Nous parlerons ensuite de l'innovation technologique comme élément essentiel de la modernisation des organisations. Ensuite nous ferons un tour d'horizon sur les TICs en Afrique, ainsi que les raisons qui font qu'elles s'établissent comme levier central de modernisation. Nous évoquerons ensuite les TICs dans le contexte universitaire puisque c'est de ce contexte d'étude qu'il s'agit dans notre recherche ; puis enfin nous clôturons en abordant les quelques recherches critiques sur les TICs en Afrique.

4.1.1 TICs et Systèmes d'Information

Les TICs et les Systèmes d'Information sont deux notions très similaires souvent abordées dans la littérature sur les organisations (Amrani, 2008; Marciniak, 2008; Orlikowski et Yates, 2006). Dans notre cas nous avons choisi de parler de TICs, Technologies de l'Information et de la Communication parce que nous pensons que ce concept est plus englobant et correspond le mieux à notre étude de cas.

L'UNESCO définit les TICs comme « *l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites Web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.)* ». Le Système d'Information (SI) est quant à lui « *un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions* » (Angot, 2006, p. 19). Il existe une relation dynamique entre le SI et l'organisation puisqu'il y a justement relation entre l'information, la technologie, les acteurs sociaux et les organisations elles-mêmes (Missonier, 2010). Dans cette logique de réseau, Angot (2006) compare le SI avec le système sanguin du corps humain. Le SI comme le système sanguin, irrigue et nourrit tous les organes de l'organisation. « *L'entreprise, corps actif complexe, dispose, elle aussi, d'un système de communication d'informations qui comporte, également, des instruments de collecte, de diffusion et de traitement (de plus en plus souvent il s'agit de l'ordinateur)* » (Angot, 2006, p. 17). Le SI représente l'aspect réseau, relation entre les informations, les personnes qui les produisent, les machines et logiciels qui sont concernés, on se trouve ici à un stade d'organisation, de système justement. Les TICs quant à elles font référence à toutes les ressources disponibles et qui peuvent mener à ce SI. Nous considérons que les TICs englobent la réalité des SI, qui sont finalement une forme d'organisation entre les ressources, la production et circulation d'informations, et les personnes qui y sont impliquées. C'est pourquoi nous décidons dans ce travail de parler dans un sens large des TICs, tout en ne négligeant pas la relation étroite avec les SI.

4.1.2 L'« implémentation » technologique

Le phénomène que nous analysons est l'implémentation technologique, prise en relation avec le discours de modernisation. Nous avons choisi de parler d' « implémentation » pour représenter non seulement la phase de mise en place du logiciel de gestion dans l'organisation, ou encore sa phase de

conception, mais bien tout le processus qui englobe l'histoire complète du logiciel : de ses origines, à son utilisation.

Le nom anglais *implement* signifie « outil, ustensile », et le verbe *to implement*, « rendre effectif ». Ce verbe a pris deux autres sens dans le domaine de l'informatique. Il signifie, en parlant d'un logiciel, l'« *installer en réalisant les adaptations nécessaires à son fonctionnement* ». On le traduit dans ce cas par *implanter* (*implanter un logiciel*). Il signifie d'autre part « *effectuer l'ensemble des opérations qui permettent de définir un projet et de le réaliser* ». On le traduit alors par *implémenter* (*implémenter un système d'exploitation*). »[18] . Si l'on se base donc sur le mot en anglais, « implementation » se traduit par « mise en œuvre » (Igartua et Albors, 2011).
En recherchant la définition de l'« implémentation », c'est vers des littératures sur l'innovation et le management de l'innovation que nous avons été orientée. L'implémentation, lorsqu'elle est abordée, est d'office associée au plan technologique (Bélanger et al., 1994; Mollard, 2016). Nous pensons que le terme « implémentation » est repris le plus souvent dans le domaine de la technologie, puisque l'innovation (qui traduit la mise en œuvre d'une organisation nouvelle dans les pratiques) est elle-même souvent réduite à une dimension technique (Badillo, 2013; Rahmouni et Yıldızoğlu, 2011). Dans le management de l'innovation, (souvent confondu et utilisé de manière interchangeable avec celui de la technologie), l'implémentation renvoie à l'action de mettre en place, d'intégrer un élément, en l'occurrence dans l'organisation (Igartua et Albors, 2011). Ruzé (2011) quant à lui aborde l'implémentation en lien avec les facteurs (de succès) qui peuvent la favoriser. Il cite notamment la gestion des connaissances comme facteur-clé de succès sur deux aspects qui sont l'écart d'expertise entre « implémenteurs » et utilisateurs, ainsi que la post-implémentation. Il évoque également des « phases d'implémentation » et de *reconception* des nouveaux processus de travail.

Nous décidons cependant de récupérer ce concept en notre sens, pour parler non seulement du management de l'innovation au sein de l'organisation dans la phase de concrétisation ou de mise en place d'un projet ; mais également de tout ce qui précède la concrétisation du projet. L'emploi d'« implémentation » pour nous va concerner le projet à tous les niveaux : des prémices des réflexions portant sur sa création, aux usages et à l'appropriation visibles à travers les pratiques des acteurs. Nous souhaitons donc attribuer à ce concept la capacité de couvrir le projet technologique des éléments qui le concernent à tous les niveaux, autant dans les aspects réflexifs de son existence que dans la mise en œuvre ou les usages pratiques.

[18] http://www.academie-francaise.fr/implementer, consulté le 08 février 2018

L'implémentation des TICs constitue une innovation sans précédent pour les organisations (Mollard, 2016). En tant que tel, cette innovation technologique implique une dynamique au sein de l'organisation, dynamique qu'il est nécessaire de comprendre pour analyser le processus d'implémentation dans son ensemble.

4.1.3 L'innovation technologique

Les TICs constituent sans nul doute l'une des grandes innovations dans les organisations ces dernières décennies. En effet, « *dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant* » (Roy et al., 2013, p.78). Selon Mollard (2016), les TICs et l'innovation s'établissent dans une relation mutuelle : non seulement les TICs permettent une évolution considérable du processus d'innovation, mais dans un autre sens également, l'innovation produit de nouvelles technologies. « *Si les technologies de l'information font évoluer les processus d'innovation, l'innovation, en retour produit de nouvelles technologies et des combinaisons apparaissent qui font évoluer à leur tour les processus d'innovation* » (Mollard, 2016, p.97).

Durant l'innovation, toute l'organisation est en mouvement, « *les cultures professionnelles, les intérêts des acteurs, les techniques, les stratégies industrielles ou les produits se transforment* » (Alter, 2010) ; et les chances de succès de l'innovation dépendent du contexte dans lequel elle a lieu (Mollard, 2016). De manière générale l'innovation est considérée comme positive pour une organisation. Elle évoque l'évolution, le progrès, la créativité. Cependant elle peut également être vue comme néfaste ou « catastrophique » (Alter, 2010). Le mouvement induit par l'innovation est « un désordre ». Il y a un déficit de régulation sociale, et ce qui permet à l'ensemble de tenir est « *une sorte d'immense effort collectif et individuel pour tirer les leçons des expériences, pour les « réfléchir »* » (Alter, 2010, p.3). C'est notamment en cela que l'innovation diffère du changement. Ce dernier concerne le « *passage d'un état stable à un autre* », tandis que l'innovation renvoie elle à « *une trajectoire incertaine dans laquelle cohabitent la force des croyances et la recherche de sens, incitant simultanément à la mobilisation et au désengagement* » (Alter, 2010, p.3)

Durant plusieurs années, c'est le modèle du *technology push* qui a dominé dans l'innovation. Il considère cette dernière « *comme dépendante des politiques industrielles et scientifiques* » (Badillo, 2013, p.21). Dans ce courant, Joseph Schumpeter qui en est un des auteurs de référence, considère l'innovation « *comme de nouvelles combinaisons : introduction d'un produit nouveau ou ayant une qualité distincte, d'une nouvelle méthode de production, conquête de nouveaux marchés géographiques, approvisionnement à travers de nouvelles sources de matières premières ou de biens semi-manufacturés, mise en place d'un nouveau management dans l'industrie* » (Badillo, 2013, p.21).

L'innovation consiste en ce sens, en une combinaison de facteurs. Face à ce modèle *technology push*, Badillo (2013) propose une approche communicationnelle et sociale de l'innovation, adaptée à la société contemporaine. Selon lui, « *l'activité d'innovation devient, de façon croissante, le fruit de combinaisons non pas de facteurs de production mais de facteurs d'information. Si l'on combine de façon nouvelle des informations pour la santé, pour l'éducation… il est possible d'introduire des innovations très importantes* » (Badillo, 2013, p.28).

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques , l'innovation peut être soit technologique lorsqu'elle concerne le produit ou le procédé ; soit non technologique quand il s'agit de commercialisation ou d'innovations qui touchent à l'organisation-même (Komi, 2019). L'innovation peut en effet être une idée, une pratique ou encore un objet (Komi, 2019). En ce sens, plusieurs auteurs se sont intéressés à d'autres types d'innovations que celle liée à la technologie. Pour Bélanger et al. (1994), la modernisation ne comprend pas que des innovations technologiques. Il existe aussi des innovations organisationnelles et institutionnelles qui touchent directement à la mise en place de nouvelles formes institutionnelles. La modernisation concerne alors tous les rapports constitutifs de l'organisation. Dans le même objectif de vulgariser des innovations moins connues que celles liées à la technologie, des chercheurs se sont également intéressés à d'autres types tels que l'innovation administrative ou encore l'innovation managériale (Roy et al., 2013).

De ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'implémentation des TICs dans une organisation induit certes un changement organisationnel si l'on considère l'un ou l'autre aspect managérial qui se stabilise dans le temps ; mais il s'agit surtout d'une innovation qui amène l'organisation dans une dynamique parfois instable et dont l'issue reste floue. Ainsi l'innovation technologique peut constituer « *une trajectoire incertaine* » (Alter, 2010) tel que cela semble être le cas dans notre étude.

4.2 Les TICs en Afrique et en RDC

A la suite des pays industrialisés, les TICs ont été progressivement intégrées dans le contexte africain (Chéneau-Loquay, 2010). Un des aspects essentiel qui ressort de cette intégration, est que depuis des décennies, les TICs sont présentées dans les discours de plusieurs organisations comme une priorité pour le développement, pour la lutte contre la pauvreté (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Dakouré, 2014) et surtout, pour la lutte contre la corruption qui est considérée aux antipodes de la bonne gouvernance (Nations Unies et Commission économique pour l'Afrique, 2016). L'argument de cette posture techno-déterministe consiste à considérer que, « *par sa seule présence,*

l'objet technique influence le social, dans une logique causale où le premier est la variable indépendante et la seconde, la variable dépendante » (Doray et Millerand, 2015, p. 66).

Depuis quelques années donc, la digitalisation de l'Afrique semble prendre une courbe ascendante avec les chiffres positifs quant au taux de pénétration des TICs, à la baisse des coûts de d'accès à internet, ou au nombre d'utilisateurs de smartphones (Chéneau-Loquay, 2010a; J.-M. Huet, 2017). Les dépenses d'investissement dans les télécommunications dans le monde ont augmenté de 4 pour cent entre 2014 et 2016, passant de 340 milliards USD en 2014 à 354 milliards USD en 2016. Dans les pays « en développement », les investissements sont le principal moteur de cette croissance, puisque les dépenses d'équipement ont augmenté de 23,5 milliards USD pendant cette période, alors qu'ils ont connu une baisse de 10 milliards USD dans les pays « développés » (*Edition de 2018 du Rapport « Mesurer la société de l'information »*, 2018). Il est cependant important de noter que cet engouement positif concerne principalement les télécommunications avec le marché de la téléphonie mobile. En ce qui concerne l'utilisation d'ordinateurs ou de logiciels de gestion dans l'administration publique, la situation est différente et moins optimiste (Mve Ondo, 2018). En effet, *« d'après les rares données disponibles, les pays en développement sont particulièrement désavantagés sur* [notamment]*le plan des compétences numériques »* (*Edition de 2018 du Rapport « Mesurer la société de l'information »*, 2018, p. 4).

Si les technologies, telles que la téléphonie mobile, ont révolutionné la communication en Afrique, le continent demeure le moins connecté au monde. Avec une croissance économique escomptée de 7 % en Afrique d'ici à 2020, les écarts sociaux et économiques doivent encore être comblés. La BAD (banque Africaine de Développement) aurait en ce sens un rôle majeur à jouer en ce domaine (Banque Africaine de Développement, 2013).

Le digital en Afrique suit selon Huet (2017), une évolution rapide tel qu'il la compare à des sauts de grenouilles « leapfrog ». Il en identifie 5 : Le premier leapfrog avec l'arrivée des Télécom et TIC en Afrique ; le deuxième leapfrog qui concerne le développement des Services financiers mobiles ; le troisième leapfrog avec l'intégration de l'E-commerce ; le quatrième leapfrog qui touche aux questions de gouvernance traitées avec l'E-gouvernement ; et enfin le cinquième leapfrog portant sur le Digital Ecosystem Management avec la manière de gérer le digital. Cependant, il reste beaucoup à faire encore, pour faire en sorte que tous les Africains puissent bénéficier des TIC. Le déficit en infrastructures demeure un réel défi sur tout le continent. Sur ce point, (Yonazi et al., 2012) indiquent que la Banque Africaine de Développement encourageait vivement les gouvernements à s'emparer sérieusement de la question et à créer un écosystème à même de couvrir les zones rurales les moins connectées (Banque Africaine de Développement, 2013). En même temps que la BAD,

plusieurs autres organismes de financement s'investissent pour les TICs en Afrique (Ardourel, 2005; Bart et Lesourd, 2018; Bienaymé, 2018; Dahmani, 2018).

La RDC, comme le montre l'illustration ci-dessous (figure 5), éprouve encore pour sa part, quelques difficultés dans son processus de digitalisation avec notamment un faible taux de pénétration en rapport avec les utilisateurs d'internet qui est de 6%.

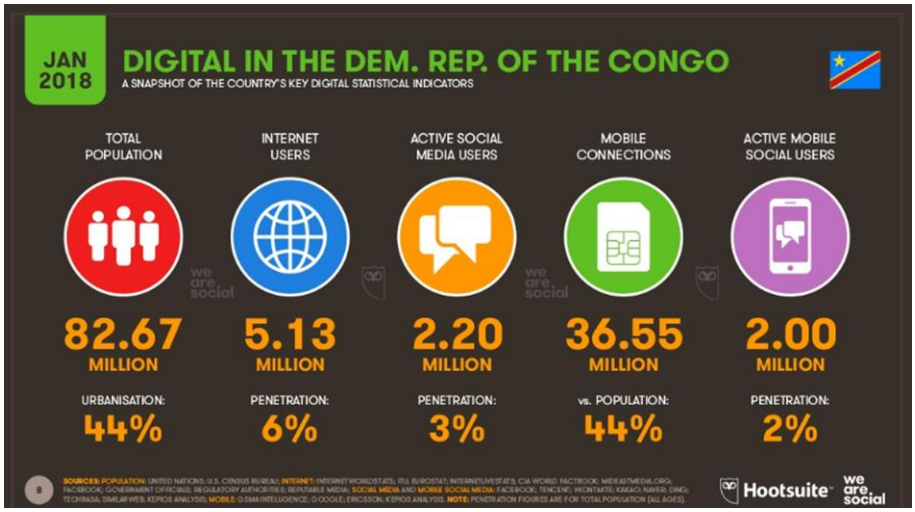


Figure 5. Situation du digital en RDC https://datareportal.com/reports/digita-2018-democratic-republic-of-the-congo

En RDC, il existe des initiatives, des efforts menés de tous bords pour instaurer le numérique dans différents secteurs du pays. Le discours officiel sur les TICs pour la bonne gouvernance rejoint ceux de la plupart des organisations internationales et prônent les TICs comme accompagnateurs du développement du pays comme le témoigne le Plan National du Numérique 2025[19]. Des start up sur le numérique se font de plus en plus nombreuses, apportant des solutions aussi bien dans l'enseignement, dans la santé, que dans l'agriculture ; des entreprises sont créées avec comme objet social de faciliter le commerce en ligne ; de plus en plus de discussions scientifiques sont menées sur l'intelligence artificielle et son apport en Afrique[20] ; des ateliers nationaux de réflexion sur la transformation numérique en RDC ; le programme d'enseignement supérieur et universitaire a été modifié afin d'augmenter le nombre d'heures attribuées au cours d'informatique. Autant d'initiatives qui montrent un engouement certain et réel pour le numérique. Ceci justifie encore plus le fait qu'il est important de documenter ce mouvement et surtout d'en questionner les enjeux communicationnels.

Dans les difficultés rencontrées sur le terrain, intervient également la très discutée « fracture numérique » (Kanginzila et al., 2019; Sagna, 2006). Elle constitue un facteur capital dans

[19] https://www.numerique.cd/fr/, consulté le 05 mars 2020
[20] https://www.colloque.comtecdev.com/consulté le 03 mai 2021

l'appropriation des TIC et elle est encore bien présente en Afrique (El Mehdi, 2011a; Kiyindou, 2009). Si elle a souvent été considérée comme la prise en compte d'un écart, de différences d'utilisation des TICs d'un groupe à un autre ; certains auteurs proposent de la considérer sur base du contexte social. On parle alors de fracture sociale plutôt que de fracture numérique. Cette dernière devient « *un ensemble d'écarts de pratiques constitutifs d'inégalités sociales* » (F. Granjon, 2011, p. 67). L'attention est également portée sur le fait qu'il n'existe pas qu' une fracture entre les pays du Nord et les pays du Sud, mais également au sein même de ces différentes sociétés (Ben Youssef, 2004; F. Granjon, 2011). Grace à l'expansion du domaine informatique, les nouveaux outils de communication sont de plus en plus utilisés comme outils de base dans la gestion des institutions. Mais il s'agit encore d'un enjeu dépendant des situations sociales (El Mehdi, 2011).

Dans notre contexte d'étude, fracture numérique rime principalement avec fracture sociale. Un taux d'utilisation faible des TICs occasionne des répercussions sur le plan professionnel. La République Démocratique du Congo est un pays émergent dans les Technologies nouvelles. Informatiser progressivement tous les services de l'Etat et encadrer les entreprises et la population dans l'appropriation des TICs font d'ailleurs partie de la Politique et Stratégie nationale des TICs pour le pays (Ministère des Postes et Télécommunications).

Le contexte d'implémentation des TICs est donc relativement complexe en RDC, face aux initiatives en tous genre. Cependant, l'engouement vers les TICs se fait présent aussi bien dans les discours internationaux, gouvernementaux, qu'au sein des institutions d'enseignement. Les TICs seraient, selon ces discours, une voie privilégiée vers le développement et l'instauration de la bonne gouvernance. Nous nous proposons à présent d'analyser ce rôle crucial attribué aux TICs.

4.3 Les TICs au service de la bonne gouvernance et du développement : La place de choix du levier technologique dans la modernisation de l'Afrique

Les TICs, en tant que révolution du siècle ont été victimes de leur succès. En effet, c'est elles qui ont l'honneur de conduire des milliards d'êtres humains considérés en retard, vers un idéal défini (Cishahayo, 2010; Tchehouali, 2013). Les organisations internationales, autant que les Etats ou encore les organisations publiques ont donc décidé de s'engager vers un développement reposant sur ce que les TICs ont à apporter. Ainsi, les TICs deviennent le nouveau paradigme sociétal en Afrique, car les elles pourraient être utilisées pour gérer les problèmes de développement qui s'y posent (Abarchi, 2018; Do-Nascimento, 2017).

4.3.1 Sur la scène internationale : les 1001 raisons d'adopter les TICs en Afrique

La vision selon laquelle les TICs sont « *au service du développement en Afrique* » (Loukou, 2012) a été renforcée au fil des ans. Cela a commencé avec la mise en place des Objectifs du Millénaire pour le Développement, initiés par l'ONU pour réduire la pauvreté à l'échelle mondiale avec pour échéance 2015 (*Organisations internationales et TICs*, 2018). Les TICs avaient alors été choisies comme levier principal pour le développement. De plus, une feuille de route pour l'e-gouvernance en Afrique a été conçue et présentée comme un engagement de Microsoft et de l'UE pour le développement de l'Afrique par le biais de la technologie (Dakouré, 2014a). Dans la même dynamique, pour l'OCDE, les TICs peuvent susciter et faciliter le renforcement des capacités, l'innovation, l'échange d'informations, la transparence et la responsabilisation (« Chapitre 4 », 2005). Les TICs contribueraient ainsi au développement par leur omniprésence, leur amélioration constante et le fait d'être une source d'innovation (J.-M. Huet, 2017). A la suite des OMD, les ODD (Objectifs du Développement Durable) qui ont pris la relève jusqu'en 2030, ont aujourd'hui récupéré cette vision, cette idéologie qui accompagne les organisations sur le continent.

Des raisons diverses sont évoquées pour le choix des TICs comme levier de développement, de modernisation pour l'Afrique. Nous constatons dans la documentation qu'en fonction des organisations, des objectifs, le rôle des TICs est ajusté, recalibré et orienté vers l'atteinte des résultats.

Selon l'OCDE, les TICs sont « *des technologies supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques, plus facilement manipulables, communicables, stockables, restituables*» (Walkowiak, 2006a, p. 108). Dans cette optique, les TICs sont directement récupérées et mises en lien avec le contexte économique dans le discours de l'OCDE. Comme cette organisation, la plupart des institutions impliquées dans le développement et la modernisation de l'Afrique se sont tournées vers les TICs dès leur apparition, en y voyant un moyen efficace d'atteindre les objectifs de développement (Loukou, 2012) .

Plusieurs organisations internationales ont les TICs au centre de leur mandant. La plus importante d'entre elle est l'UIT (Union Internationale des Télécommunications). Il s'agit de l'institution spécialisée des Nations Unies pour les Technologies de l'Information et de la Communication. Elle a pour objectif de *« faciliter la connectivité internationale des réseaux de communication. Elle attribue dans le monde entier des fréquences radioélectriques et des orbites de satellite, élabore les normes techniques qui assurent l'interconnexion harmonieuse des réseaux et des technologies et s'efforce d'améliorer l'accès aux TIC pour les communautés mal desservies partout dans le monde. Chaque fois que vous téléphonez avec votre portable, accédez à l'Internet ou envoyez*

un courrier électronique, vous bénéficiez des travaux de l'UIT » [21]. Aux côtés de l'UIT évoluent une série d'organisations telles que UNDATA, UN Committee for the Coordination of Statistical Activities, The Broadband Commission for Digital Development. De plus, certaines organisations telles que la BM, le PNUD, l'UNESCO, le BIT ou encore la Banque Africaine pour le Développement, financent des projets portant sur les TICs (Cishahayo, 2010); et the UN Millennium Development Goals (Objectifs du Millénaire pour le Développement) affirme que même si les TICs ne constituent pas spécifiquement pas un des OMD, plusieurs de ses objectifs font référence aux TICs. Dans la nouvelle version qui concerne les ODD (Objectifs Durables pour le Développement) à atteindre en 2030, il est reconnu que « *la diffusion des technologies de l'information et de la communication et l'interconnexion mondiale ont un grand potentiel pour accélérer le progrès humain, combler la fracture numérique et développer les sociétés du savoir* »[22].

Les organisations internationales ont, lors de la publication de rapports, lors de conférences ou de diverses rencontres, affirmé le rôle capital que jouent les TICs pour le développement de l'Afrique depuis le début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui. Nous avons relevé quelques exemples qui par ailleurs constituent pour nous une manière de composer des prémices de formations discursives (Maingueneau, 2009; Ringoot, 2010).

Nous avons donc identifié des affirmations qui considèrent les TICs comme

- une source, **un levier essentiel pour le développement** *« The first lesson is that we can and must harness technology as a source for good and for everyone. Now, more than ever, the world needs the Sustainable Development Goals (SDGs) and the SDGs need information and communication technologies (ICTs")*[23] (Houlin Zhao, Secrétaire Général de l'UIT) *;*
- **un outil à récupérer par la coopération au développement** *« mettre les TIC au service du développement des capacités dans le cadre de la coopération pour le développement, quel que soit le domaine concerné… Les TIC peuvent susciter et faciliter le renforcement des capacités, l'innovation, l'échange d'informations, la transparence et la responsabilisation »* (OCDE) *;*
- **un facteur de croissance économique de l'Afrique** *« encourager les TIC est essentiel, tant pour l'amélioration des conditions de vie des Africains que pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance économique à travers tout le continent »* (BAD) *;*
- ou encore comme **un outil déterminant pour éradiquer la pauvreté et réaliser les OMD** ***«*** *les TIC sont le nouvel outil le plus puissant dont nous disposons pour résoudre les*

[21] https://www.itu.int/fr/about/Pages/default.aspx, consulté le 27 mars 2018
[22] https://www.itu.int/fr/mediacentre/Pages/2017-PR37.aspx, consulté le 27 mars 2018
[23] https://itu.foleon.com/itu/annual-report-2018/introduction/, consulté le 27 mars 2018

> *défis mondiaux majeurs – éradiquer la pauvreté et la faim, garantir un accès universel aux services de base et assurer la transition vers une économie à faible émission de carbone »*[24] (Jeffrey Sachs Conseiller spécial du Secrétaire général de l'ONU Ban Ki Moon pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement).

En fonction de leurs objectifs respectifs, les organisations internationales récupèrent les TICs afin de les aligner aux politiques des différents pays.

Au fil du temps, L'UIT ainsi que la plupart des institutions internationales ont donc peu à peu délaissé les médias, pour établir des liens entre les télécommunications et le développement (Cishahayo, 2010). Selon (Bogui, 2008), « *les TICs sont devenues des vecteurs de l'échange universel et font fi de l'autarcie que peuvent générer les frontières entre États ou entre communautés* ». Loukou (2012) fait partie des chercheurs africains pour qui, disqualifier les TICs comme facteur de développement en Afrique sous prétexte des autres priorités classiques est un risque. Les TICs sont selon lui, indispensables aujourd'hui pour réaliser certains projets considérés prioritaires. Le développement de nouvelles applications informatiques par les informaticiens africains le démontre. Ces applications informatiques répondent de plus en plus à des besoins spécifiques au contexte local qu'il s'agisse de l'agriculture, de l'alimentaire, de la santé, de l'éducation, etc. « *L'Afrique, qui a manqué l'ère de la Révolution industrielle (avec les conséquences désastreuses que cela a engendré sur son développement), peut-elle se permettre de manquer celle de la Révolution informationnelle sous prétexte qu'elle a d'autres priorités avant ?* » (Loukou, 2012, p. 53). Ce questionnement laisse selon nous transparaître cette théorie du rattrapage selon laquelle il existe une procédure à suivre et l'Afrique aurait tout intérêt à s'y conformer. Nous pensons que ce point de vue contribue justement à renforcer une idéologie dominante sur les TICs comme moyen de « rattraper » les pays que l'on pose en modèle.

> « *La rhétorique du « rattrapage technologique », c'est précisément l'ensemble des discours, des rapports, des référentiels d'action, des textes et lois, par lesquels des leaders d'opinion (personnalités politiques, chefs d'entreprises ou dirigeants associatifs et militants) ont justifié la nécessité de lutter contre la fracture numérique, tout en affichant dans leurs propos ou dans leurs écrits une certaine bienveillance adaptée à la sensibilité des bailleurs de fonds ou à la situation des populations n'ayant pas encore accès aux TIC, et exprimant ou non une demande dans ce sens* » (Tchehouali, 2013, p. 52).

Loukou (2012) dresse également un tableau de différentes raisons pour lesquelles les TICs peuvent être considérées comme contribuant au développement : Elles donnent « *aux pays africains la possibilité d'une plus grande intégration économique, commerciale et culturelle dans le monde ; les*

[24] https://www.ericsson.com/49e8f7/assets/local/news/2016/05/ict-sdg.pdf, consulté le 02 août 2018

réseaux télématiques offrent un gain de productivité et de compétitivité à travers la modification du système de management des entreprises ; et enfin, une administration électronique permettrait à nos États d'être plus efficaces et de mieux servir les citoyens » (Loukou, 2012, p. 57). Dans la même tendance que Loukou (2012), Yonazi et al., (2012) pensent que les TICs ont le potentiel de transformer les entreprises et les gouvernements en Afrique, en stimulant l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance économique. Le rapport « *eTransform Africa* » produit par la BM et la Banque Africaine de Développement, avec le soutien de l'Union africaine, identifie les meilleures pratiques d'utilisation des TIC dans des secteurs clés de l'économie africaine. Pour Huet (2017), « *la technologie et le potentiel du digital ont fait et vont faire encore gagner des années au développement de l'Afrique (…) les TICs peuvent contribuer au développement économique des pays au même titre que l'eau potable, l'électricité, ou encore les transports* ».

Un des arguments supplémentaires dans cette perspective est que les TICs ont pour caractéristique d'être génériques et universelles. Elles peuvent en ce sens être utilisées par une diversité d'organisations, et conduire ces dernières à innover de plusieurs manières. Elles permettent comme outil informatique de collecter et de stocker l'information ; et comme outil de communication interpersonnelle, elles permettent d'améliorer les capacités d'interaction et de communication des salariés(Boudokhane-Lima et Felio, 2015; Comtet, 2009; Walkowiak, 2006), d'où elles sont utiles à la bonne gouvernance .

Nous le disions, le courant actuel qui guide les politiques d'aide au développement repose sur l'école de la dépendance (Peemans, 2018). Dans ce courant, le maître mot est « bonne gouvernance ». Bonne gouvernance afin de répondre aux conditionnalités et bénéficier des financements de l'aide au développement (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008) ; bonne gouvernance afin d'être considéré comme un « pays émergent », responsable et politiquement correct (Tiemtoré, 2007); bonne gouvernance et lutte contre la corruption au sein des gouvernements pour témoigner de leur bonne foi aux yeux de la communauté internationale (Abarchi, 2018; El Mehdi, 2011a); bonne gouvernance afin d'être considéré comme crédibles, « à la hauteur » et répondant aux standards imposés par les pays développés à rattraper (Loukou, 2012).

Au sein des organisations (dont les universités), lorsque l'on pense modernisation, on pense informatisation à cause de l'image de progrès et de modernité qui y est attachée (Raoul, 2001b), et les TICs interviennent alors comme un atout majeur vers la modernisation et la bonne gouvernance. Cette conception des TICs comme moyen de mettre en place les pratiques de bonne gouvernance, trouve également ses origines dans l'aide publique au développement qui a fait du levier technologique un moteur pour le développement en Afrique, et un moyen d'atteindre les principes de bonne gouvernance (Agbobli, 2014; Alzouma, 2018; Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Loukou, 2012). Cette conception n'a eu cesse de se propager et a pris des proportions importantes

dans les textes produits sur l'aide dans les pays pauvres ou pays en voie de développement, dans les médias, par les académiques, ainsi que par les leaders politiques (Cishahayo, 2010; Do-Nascimento, 2017).

Dans certains cas, la mise en place des réformes institutionnelles pour parvenir à la bonne gouvernance a été facilitée par les TICs, qui seraient alors un moyen efficace pour mettre en place la démocratie et la bonne gouvernance. Ainsi, il s'agit d'un cercle d'interdépendance dans lequel l'un occasionne ou engendre l'autre (El Mehdi, 2011a).

4.3.2 Exemples de success stories sur les TICs

Nous avons souhaité présenter quelques cas de succès stories impliquant les TICs pour le développement de l'Afrique. Nous pensons qu'il convient de présenter ces exemples car ils montrent au (à la) lecteur (trice) à quel point plusieurs secteurs peuvent en effet bénéficier des TICs. Depuis le départ, l'on peut penser que nous sommes totalement contre l'implémentation des TICs et que notre positionnement critique ne voit que le côté néfaste et les exemples d'échec. Bien au contraire, c'est justement parce que les TICs peuvent sous certaines conditions, constituer un atout pour les universités africaines, que nous nous sommes lancée dans cette entreprise.

Les exemples que nous présentons témoignent de la diversité et de l'éventail de domaines d'usage des TICs. De plus, dans l'évolution de notre réflexion, nous cherchons à comprendre à quel point les exemples de réussites d'autres projets pourraient influencer ou pas l'élaboration ou la mise en œuvre d'autres projets.

Huet (2017) évoque le cas du **« village phone » et de l'expansion des mobiles money**. Pour ce premier cas, il s'agit d'un programme de déploiement des TICs qui a permis à des femmes de créer leurs propres commerces. Ce programme a été mis en place par une compagnie de télécommunication et permet à des femmes de villages, vivant avec de faibles revenus, d'emprunter de l'argent pour acheter un téléphone et commencer un commerce avec ce dernier. Elles deviennent alors opératrices « village phone » (leurs téléphones servent comme cabines publiques où les clients paient de l'argent en échange d'appels téléphoniques émis via le réseau de la compagnie de télécommunication qui finance le programme).

Pour ce qui concerne le second cas concernant l'expansion des mobiles money, il s'agit du fait que durant les années 2007-2008, il y a eu une forte expansion des mobiles money. Ces derniers ont rencontré un grand succès notamment au Kenya et en Côte d'Ivoire. Ceci a permis de résoudre les problèmes de bancarisation : usage massif du cash, peu de virements, de cartes bleues, etc.

Kiyindou (2010) présente également pour sa part, des exemples de dispositifs technologiques de lutte contre la pauvreté, tout en relativisant car selon lui la technologie ne peut à elle seule résoudre les problèmes les plus fondamentaux, d'autres facteurs sont à prendre en considération. En effet, le fonctionnement de ces dispositifs ne garantit pas la concrétisation du désir de modernisation et de développement circulant au sein des organisations internationales.

« Le projet NTlC pour l'emploi des jeunes à Yaoundé vise l'accès à l'emploi en faveur des jeunes défavorisés de la commune à travers la diffusion de contenus numériques, la mise en réseau de jeunes créateurs d'entreprises et de chercheurs d'emploi ».

« Deux Kényans, ont créé la plate-forme Africanlion.com. Afin de réduire l'écart important entre le prix de détail dans les pays consommateurs et le prix perçu par les planteurs, ils ont mis sur pied une bourse virtuelle permettant aux exportateurs locaux d'offrir leurs cafés de qualité dans le monde entier et ont pris contact avec les principaux acteurs du secteur, aux États-Unis et en Europe ».

« Le site Internet Nourritures inconnues d'Afrique (http://www.jade.sn/) vise à faire connaître les produits alimentaires africains peu ou mal connus, mais dont la production et les échanges sont appelés à se développer. Le site aide les opérateurs économiques à se faire connaître et à proposer leur production aux milieux professionnels et aux consommateurs du Nord » (Kiyindou, 2010, p. 130).

Avec la pandémie Covid-19 qui a secoué le monde, plusieurs initiatives TIC ont vu le jour en Afrique pour aider aussi bien les hôpitaux, les ménages que les structures d'enseignement. Un des exemples concerne une initiative de l'OIF. Plusieurs projets ont été répertoriées et regroupées par thématiques sur la plateforme « Solidarité Covid-19 Francophonie » de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). *« L'OIF propose un dispositif pour aider les talents de l'espace francophone à se fédérer et créer des solutions innovantes au service de leurs communautés. Un appel à l'intelligence collective pour partager les bonnes pratiques et aboutir à la réalisation de projets concrets ».*[25]

Tous ces projets, dont nous ne remettons absolument pas en cause l'utilité ou la portée, concourent à renforcer le discours sur le développement de l'Afrique via les TICs. Ils ont en ce sens une valeur idéologique et performative, puisqu'ils induisent d'autres pratiques portant la même vision. A ce propos, Tchehouali (2013) démontre que le projet de la société de l'information, initié lors du SMSI (Sommet Mondial sur la Société de l'Information), comporte une forte ambition idéologique, ainsi que des implications politiques et économiques. Il identifie (en s'inspirant des types

[25] https://www.francophonie.org/solidarite-COVID19 , consulté le 08 février 2022

de discours performatifs de Jean Guy Lacroix) plusieurs formes de discours qui sont des discours performatifs autour de la société d'information :

> « *Les discours « prospectifs ou préfiguratifs » à finalité idéologique et politique et qui ont pour but de convaincre la population de la nécessité de la « nouvelle technologie » pour assurer l'avenir et le progrès d'une « nouvelle société » basée sur les dispositifs techniques de communication ; des discours promotionnels, qui ont une finalité économique et commerciale, et ont pour but de convaincre la clientèle visée de l'utilité, des avantages et de l'efficacité supérieure de la technologie proposée ; et les discours prescriptifs, qui ont pour objectif d'initier l'usager aux utilisations prévues* » (Tchehouali, 2013, p. 25)

Cette valeur idéologique et performative des discours sur les TICs engendre de manière perpétuelle des pratiques qui renforcent à nouveau ce discours des TICs qui viennent au secours de l'Afrique.

Bien que nous ayons souvent évoqué les organisations internationales, il y a lieu de se demander où se situe l'autonomie des pays africains. Pourquoi toutes ces décisions s'implantent de manière aussi fluide dans le fonctionnement des organisations africaines ? Au-delà des exemples de success stories qui appuient cette vision, existe également une question d'autorité.

4.4 L'autorité du discours : Pourquoi le discours des organisations internationales a autant d'influence sur les politiques locales en matière des TICs ?

4.4.1 Discours autorisé et discours d'autorité

Avec les paradigmes de modernisation de l'Afrique et le fait que les TICs soient présentés comme levier de modernisation, c'est avant tout l'omniprésence des organisations internationales qui attire notre attention. Bien que les pays africains définissent pour la plupart des politiques en matière des TICs (c'est notamment le cas avec le Plan National du Numérique 2025 en RDC), et que les chercheurs mènent de plus en plus de réflexion sur un processus de modernisation répondant aux besoins propres de l'Afrique, nous constatons que le discours de certaines organisations pèse encore lourdement dans la prise de décision et la définition des objectifs.

Qu'est-ce qui attribue au discours international une telle force face aux institutions africaines ? A toutes les réponses données à cette question par les études sur la conditionnalité de l'aide (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008) ou la critique de l'hégémonie occidentale (Do-Nascimento, 2017; Moyo, 2009), nous nous orientons vers la notion d'autorité du discours comme piste de réflexion (Oger, 2013). La question de l'autorité du discours nous permet de comprendre la circulation du discours sur

la modernisation, la manière dont du niveau macro, il parvient à engendrer des pratiques au niveau micro. En effet, les organismes internationaux qui financent des projets de développement (BM, PNUD, Union européenne) possèdent une importante influence sur les responsables politiques bénéficiaires. Ces derniers reprennent à leur compte les discours et les arguments de ces organismes. A leur tour, ils influencent les acteurs à qui ils apportent le moule dans lequel prennent forme les représentations de ces derniers (Tiemtoré, 2007).

Il est en effet important de comprendre ce qui donne une telle autorité au discours des organisations internationales. Il s'agit notamment de comprendre le contexte dans lequel le discours est tenu pour légitime et efficace (Maingueneau, 2009). Comment expliquer que des gouvernements africains souverains soient contraints après plusieurs décennies, de toujours respecter les conditionnalités posées par ces structures (Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008) ? L'étude de la pression qu'exercent ces institutions financières révèlera sans doute des raisons liées à l'obtention de financement, mais elle nous permettra également de comprendre l'autorité accordée au discours de modernisation dans les organisations africaines. Nous prêterons notamment attention à la notion de « discours autorisé » et de « discours d'autorité » (Siroux, 2008).

En se basant sur les littératures des 19ème et 20ème siècles, Oger (2013) relève deux formes d'autorité portées par ces textes: une considérée comme sociologique « *trouve ses fondements dans l'exercice d'un pouvoir, dans une position de supériorité hiérarchique ou institutionnelle le plus souvent, résultant de rapport de forces dans certains cas. L'autre est davantage liée à l'exercice de la parole, parole efficace référant parfois à la performativité, relevant plus souvent d'une forme de persuasion* »(Oger, 2013, p. 18).

Maingueneau (2009) distingue deux modes d'expression de l'autorité :

- L'autorité montrée : ici l'autorité n'est pas explicite, elle a lieu durant l'énonciation et repose sur des éléments tels que le statut social de celui qui parle, sa manière de s'exprimer ou encore la façon dont il se tient en société.
- L'autorité citée ou dite : de manière claire, le discours du locuteur fait recours à une source qui est censée le légitimer. On peut recourir au type de discours concerné ou encore au positionnement du locuteur.

Dans le numéro 107 de la revue *Mots. Les langages du politique*, numéro sous leur direction, Monte et Oger (2015) considèrent que les discours d'autorité sont des discours qui dissuadent la contradiction. Les différents articles qui y sont présentés mettent en lumière le fait que les locuteurs des discours institutionnels légitiment souvent la crédibilité de leur propos en se basant sur leur statut. Le discours ainsi élaboré doit être accepté de tous, puisque dénué de contradiction. Ce dossier, comme

l'a souligné Mounga Ndounkeu (2015), a le mérite de lever un pan de voile sur ce qu'il considère comme « *une petite dérive communicationnelle de la part des locuteurs des discours institutionnels* ».

La prise de parole d'un locuteur selon Amossy, est fonction de son statut et de l'autorité qu'il a. La prise de parole d'un individu face à un auditoire dépend en effet de la manière dont il se présente, et de l'ethos qu'il va retravailler au fur et à mesure Hutin, (2011). La notion d'autorité est abordée par Arendt en lien cette fois-ci, avec le pouvoir, qui est lui-même lié à l'action ainsi qu'à la parole. Le pouvoir est en effet de nature relationnelle et intersubjective (Sintomer, 1994). Comme le dit Charaudeau (2004) « *le pouvoir d'agir renvoie à une aptitude ou compétence de faire, le pouvoir d'agir sur l'autre renvoie à un projet intentionnel ayant pour visée d'influencer le savoir ou le faire de l'autre* ».

Les discours d'autorité sont pour Oger (2013), « ceux qui ont de grandes *chances* d'être obéis, crus, ou suivis d'effet ». Il s'agit également de ceux qui « *se prétendent dotés d'un surcroît de légitimité, garants d'une crédibilité supérieure* » (Oger, 2013, p. 40). Parler de ce qui est « autorisé » renverrait au rôle et à la place de l'instance qui confère une autorité à une autre, qui accorde ce statut à une organisation par exemple ; il s'agit d'une « *autorité qui décerne et transfère à son tour l'autorité* » (Oger, 2013, p. 57). Un discours autorisé serait dans cette perspective un discours ayant obtenu le droit d'être produit, d'être émis, de circuler, d'être partagé, vulgarisé, puisqu'il a obtenu son autorité d'une instance habilitée à le faire.

Dans le même ordre d'idée de l'autorité du discours, il est nécessaire de s'intéresser également à l'argumentation et au recours à cette dernière quand il s'agit du discours des organisations internationales sur la modernisation de l'Afrique. Au-delà de tout le processus de dépolitisation et de « construction » de l'autorité, ces organisations useraient-elles malgré tout de l'argumentation au sens propre ? Si oui, de quelle manière ?

4.4.2 Parenthèse sur l'autorité et l'argumentation

L'argumentation peut être définie comme « *un raisonnement cohérent qui mène à une conclusion par déduction ou induction, comme une logique des valeurs et du préférable inscrite dans les moyens verbaux destinés à faire adhérer l'auditoire à une thèse, ou comme un fonctionnement discursif qui oriente des façons de penser et de voir* » (Amossy et Koren, 2010, p. 14). Face à tous les problèmes d'incohérence dans l'élaboration des politiques de développement (Carbonnier, 2010a; Rist, 2003), cette définition porte à croire que l'autorité, plus que l'argumentation, accompagne les textes des organisations d'aide au développement. Et si une argumentation est présente, elle reposerait

sur des principes ayant démontré leur incohérence depuis plusieurs années (Azam et al., 2009; Vidal, 2012).

Pour Charaudeau, la légitimité ne suffit pas toujours à faire en sorte que le sujet en position de pouvoir se fasse obéir. Il lui faut alors faire preuve d'*autorité*. L'autorité est intrinsèquement liée au processus de soumission de l'autre (Charaudeau, 2004). Selon Monte et Oger (2015, p. 6), « *la construction de l'autorité dans le discours des institutions peut contribuer à en miner l'efficacité : figement, effacement énonciatif et neutralisation des formes de dissensus dissuadent en effet la contradiction, mais peuvent alimenter conjointement la perception d'un discours stéréotypé et monologique, clos sur lui-même* ». Le figement dissuade la contradiction et s'impose comme une évidence. En ce sens, il participe à la capacité des discours à faire autorité (Krieg-Planque, 2015). Le figement est défini par Krieg-Planque comme « *une occasion de resserrement de la créativité verbale, le principe d'imprévisibilité inhérent à l'activité de langage (récursivité, commutabilité, ouverture de la combinatoire, etc.) se trouvant alors restreint* » (Krieg-Planque, 2015, p. 118).

4.4.3 Autorité, légitimité, domination et pouvoir

L'autorité fait également écho à la question de domination, surtout dans le contexte de l'aide au développement. Dufour, en étudiant les questions de l'aide au développement, définit la dominance comme « *l'état relationnel de dépendance mutuelle dans lequel deux entités se trouvent suite à la domination de l'Une sur l'Autre combinée à l'assujettissement et à la soumission de l'Autre par l'Une et qui forme système* » (Dufour, 2010, p. 10). Cette domination se maintient à travers les politiques de l'aide au développement. A travers les débats, les programmes, les allocutions, les rapports, les plans directeurs, les entretiens, les enquêtes, les statistiques, le discours contribue de manière importante à cette pression qu'exercent les organisations internationales sur les organisations de pays « en voie de développement » (Dufour, 2010).

Comme nous l'avons souligné, les institutions font parfois recours au discours d'expert dans le processus de dépolitisation. La performativité du discours d'expert contribue à conférer une certaine autorité au discours institutionnel. En effet le discours d'expert contribue à l'élaboration d'une norme, qui s'imposera à tous par sa légitimité et guidera la décision politique (Oger, 2013). L'autorité ferait donc partie des moyens employés par l'idéologie pour parvenir au maintien de l'ordre social (Siroux, 2008). Au-delà des aspects financiers qui sont déterminants dans l'influence des politiques africaines, il existe donc tout un pouvoir circulant grâce aux discours et leur récupération d'une organisation à une autre. Aussi longtemps que les pays africains continueront de s'approprier à temps et à contre temps des programmes ou des thématiques vulgarisées par les bailleurs de fond, ce sont ces derniers qui seront à la base de l'élaboration des politiques locales. C'est notamment dans cette dynamique

que les universités africaines comme la plupart des organisations, se retrouvent obligées de répondre aux impératifs de bonne gouvernance, avec comme moteur principal, les TICs.

4.5 Les TICs dans les universités : Gouvernance et gouvernance par les TICs

La plupart des grands changements dans les organisations contemporaines consiste à l'intégration des TICs (Barrett et al., 2006). Pesqueux (2015) considère que « *le changement induit par une modification de l'environnement technologique est inéluctable, qu'il soit induit volontairement ou imposé de l'extérieur* ». Au sein des universités, l'implémentation des TICs concerne aussi bien l'administration que l'enseignement.

4.5.1 Apport des TICs dans les universités

Avec l'arrivée des TICs, plusieurs pays ont mis en place des plans d'intégration de ces technologies dans leurs universités, aussi bien dans l'administration avec des logiciels de gestion, qu'en enseignement avec les TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement). En occident, cette intégration s'est produite depuis le début des TICs dans les années 1980 (Youssef et Rallet, 2009), et par la suite cela s'est appliqué dans les pays africains. Dans l'enseignement supérieur et universitaire, les TICs peuvent être employées pour résoudre plusieurs situations. Les informations devenant plus abondantes et plus complexes au sein des universités, le besoin d'en disposer de manière rapide et efficace devenait important dans la gestion des universités, qui devaient alors rompre avec les systèmes anciens du traitement de l'information et adopter de nouveaux outils (Gueissaz, 1995; Walkowiak, 2006a). Les problèmes de la massification par exemple, peuvent être adressés notamment avec des supports audio-visuels permettant de diffuser les cours simultanément dans plusieurs locaux, ou avec l'organisation de cours que les étudiants peuvent suivre à distance (Mohamedbhai, 2014).

Cependant, l'intégration des TICs dans l'enseignement supérieur nécessite d'importants investissements auxquels bon nombre de gouvernements (principalement des pays en développement) ont d'énormes difficultés à consentir (Bogui, 2007). De plus, bien qu'étant indispensables pour la gouvernance des universités, les TICs ne sont pas un gage d'efficacité et de transparence dans la gestion du système, puisqu'elle peuvent même être utilisées de manière contre-productive (Bogui, 2007; Youssef et Rallet, 2009). L'enseignement supérieur n'était pas préparé à cette révolution selon Bogui (2008). En effet, « *en modifiant les modes de recueil, d'exploitation et de partage des informations et des connaissances dans l'organisation, les TICs transforment à la fois le travail (les pratiques, la nature des tâches à accomplir, les qualifications nécessaires, etc.) et le*

poids relatif des mécanismes de coordination qui le sous-tendent » (Godé-Sanchez, 2008, p. 14). Cette situation a donc entraîné « *une refondation des modes de fonctionnement des institutions universitaires car les TICs deviennent les principaux vecteurs de l'information et de la communication à l'ère du numérique »* (Bogui, 2007, p. 29). Plusieurs aspects organisationnels ont donc été impactés par l'intégration des TICs dans les universités. Qu'il s'agisse du plan pédagogique, ou du plan administratif (inscription, admissions, paiement des frais, …). La mise en place de systèmes d'information constitue selon Gueissaz (1995) une dimension importante de la modernisation des universités. Pour implémenter un Système d'Information dans une université, il est important de généraliser de manière préalable, l'utilisation des TICs (Bogui, 2007).

Le statut et le rôle accordé aux TICs dépendent cependant d'une université à une autre. Les systèmes d'information au sein des universités qui sont liés aux tâches académiques concernent notamment les services administratifs de scolarité : préinscription, admission, inscription administrative, information et orientation, organisation des enseignements et des emplois du temps, inscriptions pédagogiques ou aux examens, organisation des examens, enregistrement et gestion des résultats, communication des résultats, attestations et diplômes, suivi et insertion professionnelle (Gueissaz, 1995). Les TICs dans les universités concernent également le volet enseignement, ou encore l'utilisation des médias sociaux par les enseignants et les étudiants (Sobaih et al., 2016).

Dans les organisations internationales intervenant sur des projets de développement dans le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire, ainsi que dans la recherche en Afrique, une fois de plus les TICs se voient octroyer la capacité permettre aux universités africaines d'atteindre les objectifs que la plupart d'entre elles, se sont fixées à travers des réformes (Bogui, 2008). En ce qui concerne par exemple un des défis majeurs à relever par les universités africaines, à savoir le LMD, des organisations internationales comme l'UNESCO, l'Union Européenne, la BM, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), soutiennent l'arrimage des universités africaines au modèle de Bologne. Ce dernier nécessitant une information conséquente tant pour l'enseignement que pour l'administration, les TICs sont un moyen privilégié pour l'arrimage des universités au LMD (Ikando, 2009). Aujourd'hui encore, l'arrimage au LMD traduit une forme de suivisme par rapport aux pays occidentaux. C'est le constat effectué par plusieurs chercheurs en évoquant les difficultés de l'intégration du LMD dans les universités d'Afrique francophone notamment (Charlier et Croché, 2010; Ikando, 2009; Makosso, 2006).

Les TICs représentent donc un potentiel pour la gouvernance des universités, même si dans certains cas, leur implémentation pose un problème.

4.5.2 Des difficultés d'implémentation à questionner

Autant dans les universités que dans les entreprises nationales, l'intégration des TICs est confrontée à certaines difficultés qui nécessitent d'être mises en lumière et questionnées. En effet, « *si la généralisation des usages des TIC dans l'enseignement supérieur est incontestable, l'efficacité de ces dernières est rarement débattue. Tout se passe comme si le simple fait d'utiliser ces technologies accroissait l'efficacité du système universitaire, raison pour laquelle on les emploie. Les TIC dans l'enseignement supérieur soulèvent les mêmes questions que les TIC dans les entreprises* » (Youssef & Rallet, 2009, p. 13).

Lors d'une étude menée auprès d'enseignants, Tiemtoré (2007) a remarqué sur son terrain au Burkina Faso, que malgré la présence de projets en faveur des TICs, beaucoup d'enseignants n'utilisaient pas ces outils pédagogiques. Ceci est notamment dû à un faible niveau de compétences et à l'absence de motivation, puisque leurs intérêts et leur avenir immédiats portent sur d'autres priorités. Il constate que les organismes qui financent des projets « *possèdent une importante influence sur les responsables politiques interrogés, qui reprennent à leur compte les discours et les arguments de ces organismes. Ces responsables politiques à leur tour, influencent les acteurs éducatifs à qui ils apportent le moule dans lequel prennent forme les représentations de ces derniers »* (Tiemtoré, 2007, p. 6). Les acteurs politiques considéraient pour leur part les TICs comme un moyen de moderniser l'enseignement et d'accélérer le développement (Tiemtoré, 2007). Nous retrouvons bien dans cet exemple la notion d'autorité du discours et sa dynamique à travers différentes sphères niveau macro au niveau micro. Il en conclut que l'intégration des TICs « *dans l'éducation au Burkina Faso comme moyen de résoudre les problèmes structurels et pédagogiques et de rattraper un retard vis-à-vis des pays développés, est une utopie* » (p.9). Cette étude de Tiemtoré est l'une des rares à prendre en considération un cas concret d'étude, en analysant le discours de modernisation, cette fois en lien avec les TICs dans l'enseignement et non dans la gestion universitaire comme c'est le cas avec GP7. Malgré un certain engouement à parler de l'intégration des TICs dans les universités, Youssef et Rallet (2009) affirment que très peu d'études expliquent en quoi la dynamique d'équipement que connaissent les universités pourrait conduire à une amélioration de la performance globale du système universitaire.

Après avoir évoqué les TICs, l'idéologie dominante, les exemples de success stories et le fait qu'il existe des discours performatifs renforçant cette vision salvatrice des TICs, nous abordons à présent les quelques recherches qui ont critiqué cette vision des TICs en Afrique. C'est sur ces recherches que nous nous positionnons, en complément des études critiques sur la modernisation de l'Afrique, de manière à fixer cadre d'analyse et de compréhension du phénomène étudié.

4.6 Du déterminisme technologique à la critique du rôle des TICs : Réflexions critiques sur les TICs au secours des pays du « Sud »

Le déterminisme technologique qui accompagne les TICs en Afrique a fait l'objet de plusieurs critiques. Certains chercheurs, comme Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, (2003) y voient une volonté de privilégier le marché au détriment de l'aide, et de brûler les étapes du développement par les TICs. Lafrance (2018) considère que seul « *un petit nombre d'individus et d'entreprises profite de la révolution numérique, aux dépens de la classe moyenne et des démunis* » (Lafrance, 2018, p. 8). Pour Kiyindou, (2010) les TICs, même si elles peuvent aider à réduire la pauvreté, restent avant tout des outils et ne sauraient, à elles seules, résoudre des problèmes si complexes. Les TICs peuvent alors être utilisées comme un instrument d'éradication de la pauvreté mais non comme un outil de substitution ou de remplacement d'autres mesures en faveur du développement. Cishahayo (2010) considère d'un œil critique la technologie, au prisme des rapports entre le continent africain et les pays « développés » ; ainsi que l'idéologie portée par ces projets de modernisation par les TICs, qui rencontrent des échecs. Selon lui, « *les discours (…) sur les liens entre NTIC et développement semblent précisément mettre entre parenthèses ces rapports toujours aussi inégaux pour célébrer les retrouvailles du continent africain avec la croissance économique, par la magie des clics de souris. Et recycler par la même occasion l'idéologie du progrès, pourtant disqualifiée par la réalité de l'échec des projets de modernisation* » (Cishahayo, 2010, p. 269).

L'approche critique de Dakouré (2014) s'intéresse quant à elle, aux rapports d'inégalités, d'exploitation, de domination, de résistance, en lien avec les stratégies du capitalisme dans le domaine des TICs en Afrique. Il analyse les discours promotionnels d'accompagnement des TICs en lien avec des initiatives en faveur du développement de ces dispositifs en Afrique. Vidal (2012) analyse pour sa part, la manière dont la lutte contre la fracture numérique est récupérée par les organismes d'aide au développement, qui interviennent sur le marché mondial des télécommunications en injectant plusieurs milliards de dollars pour financer la pose sous-marine de fibre optique. Il fait intervenir la notion de solidarité numérique. En effet, selon Vidal (2012) l'aide au développement dans le domaine du numérique est déconstruite et désordonnée, « *comme dans d'autres domaines, [elle] peut historiquement se résumer à une politique globale construite en ordre dispersé que des institutions internationales ont essayé d'encadrer à l'aide d'instruments méthodologiques, d'échanges de bonnes pratiques et de programmes au sein desquels il s'agit de participer* » (Vidal, 2012, p. 54). Kiyindou (2009) interroge quant à lui la neutralité des organisations qui mettent en place les projets technologiques étant donné leurs enjeux. Il base également ses critiques sur le fait que des programmes d'informatisation sont colorés d'un déterminisme social, et critique « *le décalage entre*

les possibilités offertes par les TIC et les codes culturels en vigueur en Afrique ». Do-Nascimento (2017) exprime lui aussi des réserves envers cette vision déterministe de l'impact des technologies.

> « *Les tenants de cette vision au sein des institutions de la coopération internationale restent encore prisonniers de la sociologie américaine de la modernité. Celle-ci envisage le développement selon le triptyque socio-linéaire suivant : diffusion du progrès technique, développement économique, développement politique. Or les politiques du développement, inspirées de cette sociologie de la modernité, ont montré, par leur échec, les limites de la vision déterministe de l'impact modernisant des technologies* » (Do-Nascimento, 2017, p. 551).

Chéneau-Loquay (2010) considère comme d'autres, que le développement des TICs conduit à « *une forme de « modernisation paradoxale » d'un village branché à internet, avec une parabole et où les femmes continuent à piler le riz à la main et à porter des sceaux sur la tête sur de trop longues distances*» (Chéneau-Loquay, 2010b, p. 110) . Même si nous sommes d'accord avec les faits présentés, nous pensons qu'il n'y a pas de raison de comparer l'incomparable (ces femmes en effet n'ont peut-être aucun problème à piler le riz comme cela a toujours été le cas). Pour Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu (2003), la manière dont la coopération au développement présente le besoin africain d'internet, s'inscrit dans les schémas des théories classiques de développement, où l'on définit les besoins des sociétés à développer en fonction du retard à rattraper et en référence aux sociétés développées. Agbobli (2014) a quant à lui recensé une série de recherches qui ont abordé de manière critique l'aide au développement et la vision déterministe accordée à la technologie. Ces critiques questionnent la solidarité numérique en mettant en évidence les enjeux cachés des discours politiques sur la question de la réduction de la fracture numérique ou encore sur les réflexions portant sur les technologies de l'information et de la communication, qui pour certaines invitent à réinterroger la question de l'idéologie dans le contexte de la recherche en Afrique postcoloniale. Entre des chercheurs qui émettent un point de vue favorable au rôle joué par les TICs, et ceux qui y sont sceptiques, il en existe certains comme Ntambue qui adoptent un point de vue relativement neutre. Cependant, Agbobli (2014) constate que « *même si la posture de ces deux catégories d'auteurs (optimistes et critiques) diverge, il semble que globalement, ces auteurs cèdent à une idéologie de la technique en se positionnant toujours par rapport à la technologie, même s'il s'agit pour certains de critiquer sa place grandissante* » (Agbobli, 2014, p. 8).

Cette façon de considérer les TICs comme moyen de rattraper les sociétés occidentales, tend à homogénéiser les sociétés et ainsi mettre de côté les réalités de chaque contexte qui influence les usages et les attentes basés sur les TICs. Il est pourtant important de tenir compte des réalités contextuelles lors de l'implémentation des TICs (Tiemtoré, 2007). Pour Benchenna (2012), il est regrettable de constater que certains chercheurs défendent encore les thèses déterministes. Ceci a été le cas lorsque l'on a réduit la question des soulèvements populaires dans les pays arabes à l'utilisation

des réseaux dits sociaux. Il déplore également, comme nous l'avons déjà souligné, le fait que les rapports de domination derrière les TICs ne soient plus étudiés. Cette inquiétude renforce le besoin d'apporter de nouvelles orientations, de nouvelles réflexions que peuvent inspirer la présence des TICs dans les universités africaines. Les critiques que nous avons évoquées ci-dessus évoquent essentiellement la nécessité de considérer la situation des TICs en Afrique non d'un point de vue techno-déterministe, mais à l'aune d'une idéologie dominante entretenue et qui maintient une relation de domination entre les pays africains et les pays qui financent les projets, ou entre les pays africains et les organisations internationales qui déterminent une marche « normale » à suivre pour parvenir au développement via les TICs.

Nous ne remettons pas en cause les bénéfices obtenus avec l'usage des TICs, leur apport dans différents programmes d'aide au développement ou encore leur potentiel dans la lutte contre la corruption. Il s'agit plutôt ici de remettre en question la mission salvatrice assignée aux TICs depuis plusieurs années maintenant, parfois sans questionner les problèmes réels qui engendrent le « sous-développement ». Do-Nascimento (2017) attribue d'ailleurs une fonction originale aux TICs : celle de « canal d'accès à des ressources de modernité ». Les TICs, et la technique de manière beaucoup plus large, possèdent incontestablement un certain pouvoir. Tamim (2004) l'affirme en se basant sur Spfez, que « *le pouvoir de la technique ne se mesure pas aux innombrables objets qu'elle produit mais au contenu des discours dont elle fait l'objet, puisque ce sont ces derniers qui ont le plus d'influence sur la société, en assurant notamment la médiation entre celle-ci et la technique* » (Tamim, 2004, p. 29). Dans le cas des pays africains, le discours sur les TICs est bien présent et revêt une valeur performative (Cabantous et Gond, 2019; Varlet et Allard-Poesi, 2015), dans le sens où il influence les prises de décision dans l'élaboration des politiques TICs à travers les années.

Les TICs ont donc le potentiel d'apporter en Afrique une charge émancipatrice, et le développement est pensé au regard de ce que les TICs peuvent apporter à l'Afrique (Kiyindou 2010). Cependant même dans les exemples positifs, la nuance demeure toujours. En effet, les TICs, comme nous l'avons souligné, ne peuvent pas « *transformer miraculeusement une mauvaise gouvernance en une bonne, elles sont donc nécessaires mais insuffisantes comme solution* » (Yonazi et al., 2012, p. 117). De plus, même si elles peuvent aider à réduire la pauvreté et avoir une influence sur le plan économique (J.-M. Huet, 2017), les TICs restent avant tout des outils et ne sauraient, à elles seules, résoudre des problèmes complexes (Agbobli, 2014; Kiyindou, 2010).

Nous pensons que la vision déterministe dominante conduit souvent à résoudre les conséquences plutôt que les sources du problème (Do-Nascimento, 2017; Vidal, 2012). En effet, permettre à des étudiants de suivre des cours en ligne afin d'avoir accès à la connaissance, ne résoudra pas les

problèmes d'infrastructure, de manque d'enseignants ou encore de qualité de la recherche auxquels font face les universités (Kemayou, 2012).

Bien que cette conception techno-déterministe ait été remise en cause -en même temps d'ailleurs que l'aide au développement elle-même- (Rist, 2003), elle ne cesse d'influencer jusqu'aujourd'hui les politiques de modernisation des organisations africaines prônées par leurs responsables (Do-Nascimento, 2017). Ce courant de pensée continue d'inspirer des recherches en accordant aux TICs un rôle révolutionnaire (Morisset-Fénery et al., 2003).

Ce discours sur les TICs ne se limite pas à traduire une certaine idéologie de la modernisation, mais il agit également en conditionnant ou en guidant les différentes politiques mises en place dans divers secteurs (social, économique, politique), avec une importante valeur performative (Varlet et Allard-Poesi, 2015). En effet, depuis les années 1980, les études critiques des transferts des TICs vers les « pays du Tiers-monde », relevant du paradigme de la dépendance, accusent la non adaptation des TICs aux réalités du terrain et au besoin des acteurs dans les pays destinataires (Benchenna, 2012a). Cela fait donc presque 40 ans que ce paradigme est remis en cause. Pourtant il inspire jusqu'aujourd'hui la conception des projets de développement, ce qui nous interpelle. Comme nous l'avons montré, certaines recherches en communication remettent donc en question cette vision techno- déterministe accordée aux TICs. Cependant peu nombreuses sont celles qui lient ce discours de modernisation avec des enquêtes de cas concrets sur le terrain ; ou encore qui ne se limitent pas à présenter de manière critique l'hégémonie du discours de modernisation mais expliquent comment il se concrétise dans les pratiques des acteurs à tous les niveaux.

4.7 Conclusion

> « *Les discours (…) sur les liens entre TIC et développement semblent précisément mettre entre parenthèses ces rapports toujours aussi inégaux, pour célébrer les retrouvailles du continent africain avec la croissance économique, par la magie des clics de souris. Et recycler par la même occasion l'idéologie du progrès, pourtant disqualifiée par la réalité de l'échec des projets de modernisation* » (Cishahayo, 2010, p. 269).

Cette affirmation de Cishahayo résume l'angle que nous abordons pour comprendre les difficultés d'implémentation des TICs dans un contexte de modernisation. Il s'agit alors de voir dans quelle mesure les TICs constituent elles aussi un moyen de renforcer une idéologie toujours présente, mais pourtant sévèrement critiquée. Nous décidons d'établir un lien entre modernisation et TICs, en ramenant les considérations critiques de la modernisation, dans l'étude sur les TICs.

Le techno-déterminisme qui caractérise la plupart des recherches sur les TICs dans les organisations africaines entretient un voile sur une situation qui perdure dans le temps. En effet, il ne permet pas de cerner le problème ou du moins d'expliquer clairement les enjeux derrière l'implémentation des TICs en contexte organisationnel. Si ce regard n'est pas la voie privilégiée pour comprendre et analyser les difficultés dans l'implémentation de projets TICs, il est pertinent d'ouvrir de nouveaux horizons de compréhension de ce phénomène.

Notre approche impliquant l'ancrage par le discours de modernisation, se veut contributrice de la perspective critique à apporter dans l'analyse de l'implémentation des TICs dans la gouvernance universitaire, qu'il s'agisse des institutions des pays « en voie de développement » ou de ceux considérés comme « développés ». En effet, la diffusion de l'innovation passe par des processus, et le discours, qu'il soit matériel ou langagier, est un vecteur de cette innovation.

Nous souhaitons nous démarquer des textes peu critiques, qui durant des années ont alimenté et alimentent l'un ou l'autre courant de la modernisation qui ne valorise pas le continent africain ; et ensuite révéler la richesse d'une approche critique, essentielle pour prendre le contre-pied des visions actuelles.

Si l'aide publique au développement et les théories du développement, qui ont été remises en question dans une abondante littérature, sont toujours dominantes et bien présentes dans la définition des politiques actuelles pour l'Afrique ; que dire des TICs, récupérées comme levier capital de la modernisation et de la bonne gouvernance, et qui sont pour l'heure peu critiquées dans leur implémentation ? Il y a une nécessité de renforcer la littérature critique sur le sujet.

Afin de renverser la tendance et d'ouvrir de nouveaux horizons de compréhension de l'implémentation de toutes ces technologies en Afrique et ailleurs, il est crucial d'effectuer des travaux de recherche qui, tant sur le plan théorique que méthodologique, fournissent des outils qui pourront guider d'autres pistes de réflexions critiques sur la question. Le discours sur la modernisation étant étroitement lié à l'objet de recherche, nous développons ainsi notre cadre théorique en accordant une place de choix à l'approche critique, ce qui permettra de déceler la présence d'idéologies dans les discours accompagnant le cas étudié. Cette fois, le parti pris ne sera pas de cautionner les paradigmes sur la modernisation de l'Afrique, mais de dévoiler toutes les difficultés qu'ils engendrent, tout en mettant l'accent sur le fait que les TICs soient soutenues de manière démesurée par rapport aux autres leviers de modernisation.Notre positionnement critique est donc important puisqu'il permet d'interroger et de remettre en question l'idéologie dominante sur les TICs comme solution pour les organisations africaines, comme LA clé du développement et de la bonne gouvernance. Nous nous alignons sur les quelques recherches critiques qui ont proposé d'explorer la

tension qui existe entre les attentes et la réalité de terrain impliquant des exemples de projets non aboutis ou dont les objectifs ne sont pas atteints.

L'étude d'un cas concret d'implémentation technologique permettra d'analyser réellement et concrètement le rôle que jouent les TICs dans le processus de modernisation et d'instauration de la bonne gouvernance dans une université.

C'est dans le contexte des institutions d'enseignement supérieur et universitaire en Afrique, que notre recherche analyse justement le choix du levier TICs pour la modernisation. Nous abordons à présent le contexte de ces universités en modernisation.

Chapitre 5. Odyssée des universités africaines : des défis historiques à la gouvernance par les TICs

5.1 Introduction

Aujourd'hui, les universités africaines foisonnent de réalisations qui contribuent à l'épanouissement, la dynamique et la modernisation des sociétés dans lesquelles elles évoluent (Abarchi, 2018; Ikando, 2009). Elles se placent sur le devant de la scène dans la résolution des problèmes sociétaux, tout en s'engageant à fournir aux étudiants, aux enseignants ainsi qu'aux administratifs, des cadres favorisant leur épanouissement et leur développement personnel tant sur le plan de l'enseignement, de la recherche scientifique que dans le domaine de la gestion (Ngoy-Fyama, 2004). C'est dans une démarche de formation, de valorisation de la recherche ou encore de services à rendre à la communauté, que plusieurs universités en Afrique font face aux défis planétaires actuels, tout en cherchant à atteindre des standards internationaux, et à être reconnues comme étant de qualité (Capo-Chichi, 2014; Kemayou, 2012). Cependant, face à tous les enjeux et défis à relever, les universités africaines doivent constamment s'adapter et se battre pour limiter les effets de la crise de l'enseignement supérieur et universitaire qu'elles traversent (Aina, 2010; Makosso, 2006; Mohamedbhai, 2014; Osipian, 2008). En effet, les réalités contextuelles n'agissent pas toujours en faveur de ces institutions, qu'il s'agisse du plan économique ou politique. Ainsi, en plus de répondre aux défis de modernisation de la société comme cela est le cas pour toute université, la plupart de ces universités doivent également gérer des problèmes découlant de plusieurs années de leur histoire (Affa'A et Des Lierres, 2002). C'est précisément sur ces crises de l'enseignement supérieur et universitaire en Afrique que nous nous focalisons dans un premier temps pour montrer à quel point les crises traversées amènent les universités à rechercher des solutions de gouvernance.

Dans cette démarche d'amélioration de la gouvernance universitaire, le choix des TICs est quasiment unanime (Ardourel, 2005; Kanginzila et al., 2019). Puisque les TICs sont depuis toujours considérées comme la clé du développement des organisations, c'est naturellement vers elles que les universités se tournent souvent en priorité, tout en négligeant parfois d'autres pistes tout aussi importantes, si pas plus capitales dans l'amélioration de la gouvernance.

Nous abordons donc dans ce chapitre, le parcours de ces universités, les crises qu'elles traversent et les enjeux de la gouvernance, pour comprendre le contexte qui justifie l'implémentation des TICs.

5.2 Le parcours des universités africaines

Les universités africaines, plus précisément celles de l'Afrique francophone, possèdent plusieurs points de ressemblance, des réalités similaires (Kemayou, 2012; Loukou, 2012). En considérant que la plupart de ces universités ont été créées pendant les périodes coloniales (Provini et al., 2020b), les initiatives de modernisation qu'elles mettent en place (Mve Ondo, 2018) ou encore les défis à relever, il est possible de créer des liens, des rapprochements sur certains aspects (Abarchi, 2018). Cependant, en décrivant le paysage universitaire africain, loin de nous l'idée de considérer ces universités comme un bloc homogène. Bien au contraire, nous sommes consciente des spécificités inhérentes des pays, des régions, ou encore des différences entre les institutions privées et publiques. Il est également difficile de généraliser à toute l'Afrique les défis à relever dans l'enseignement supérieur. Cependant, des situations similaires existent bel et bien quand l'on observe ces structures de près (Teferra et Altbachl, 2004). Nous nous basons sur une revue de littérature qui aborde d'ailleurs les universités africaines sur base des similarités entre elles. L'emploi de l'expression « universités africaines » dans ce travail est donc lié aux aspects communs, tout en ne négligeant pas les spécificités et différences profondes qui existent également entre elles.

L'histoire des universités en Afrique remonte à plusieurs siècles. « *Les trois premières universités en terre africaine furent des centres d'études islamiques et des foyers d'expansion de cette religion. Deux sont encore fonctionnelles, Al Qwarawiyyin (Maroc) fondée au neuvième siècle et Al Azhar (Égypte) fondée au dixième siècle. La troisième, l'Université de Sankorey, fut fondée au quinzième siècle et elle évolua, jusqu'au seizième siècle, au gré de sa cité-hôte, Toumbouctou* » (Affa'A & Des Lierres, 2002, p. 23). L'enseignement supérieur africain a connu trois moments importants dans son évolution, si l'on considère ses objectifs et son orientation stratégique. Ces trois moments sont : *« l'ère des Universités coloniales, celles instituées par le colon ; celle des Universités de l'indépendance, celles qui devaient affirmer la souveraineté nationale au lendemain des indépendances à travers la nationalisation, voire l'autonomisation du champ académique ; et enfin celle des Universités du développement dont le contenu, défini par les dirigeants nationaux, est censé correspondre aux exigences du développement »* (Makosso, 2006, p. 70). Bien que l'une des premières universités africaines date du 10èmesiècle, le modèle actuel des universités remonte lui dans la majeure partie des cas, à l'époque coloniale. En effet, dans beaucoup de pays africains, l'histoire de l'enseignement universitaire est reliée à la période coloniale (Makosso, 2006). C'est à cette époque qu'ont été définies les bases de l'enseignement supérieur et le système d'enseignement qui persistent encore aujourd'hui dans certains cas.

Entre 1960 et 1990, le nombre d'universités de grande envergure en Afrique sub-saharienne est passé de 5 à 85, et les inscriptions à l'université ont augmenté de 20% par an durant la même

période (Banya et Elu, 2001). *Les raisons de cette multiplication des universités en Afrique portent notamment sur l'augmentation démographique sur le continent et aussi sur le besoin pour le peuple africain d'affirmer sa maturité* (Makosso, 2006). Dans les années 1960, à la fin des indépendances, les leaders africains considéraient l'éducation comme le moyen privilégié pour le développement socio-économique et comme l'assurance des bénéfices de la récente indépendance (Banya et Elu, 2001). Dans les années 1970, le secteur de l'éducation en Afrique était une priorité dans les budgets nationaux, au point que des auteurs se sont interrogés à l'époque sur la relation entre la massification des institutions d'enseignement et l'emploi dans ces pays. Vers les années 1980 en revanche, les problèmes économiques rencontrés par les pays africains ont affaibli, détérioré les conditions d'étude et d'encadrement dans l'enseignement. De fil en aiguille, la situation des universités de même que celle des Etats ne s'est pas améliorée. C'est au point que « *de nombreuses évidences suggèrent actuellement que les universités africaines sont arrivées à la fin de leur développement initial* » (Makosso, 2006, p. 71). Entre les années 1990 et 2000, l'enseignement supérieur se situe dans un nouveau paradigme où le diplômé est plus orienté vers des organisations privées plutôt que vers la fonction publique comme cela était le cas dans les années 1980. Ceci engendre des besoins de formation et de professionnalisation « inédits » qui mettent la pression aux universités. *« L'image du « diplômé chômeur », quand bien même cette réalité est statistiquement peu documentée, semble désormais hanter les décideurs africains »* (Provini et al., 2020b, p. 12).

Dans l'évolution historique de l'université africaine, des questionnements centraux demeurent en ce qui concerne sa réelle autonomie, son adéquation avec les besoins sociétaux, ou encore son indépendance. Selon Joel Samoff et Bidemi Carrol (2004), plusieurs universités africaines sont en réalité restées dépendantes même après les indépendances, à cause des relations maintenues avec les partenaires, et qui reposent sur « *une optique de développement « closing the gap », sur la protection des initiatives nationales, [ou encore] le renforcement des capacités* » (Joel Samoff & Bidemi Carrol, 2004, p. 155, notre traduction). Dans les collaborations entre universités du Nord et du Sud, bien que l'on parle de partenariats, ces derniers vont souvent dans un seul sens. Les avis divergent cependant en fonction des auteurs. Certains estiment en effet que la coopération est un atout pour les universités africaines en termes de financement et d'expertise (Sock, 2006) ; pour d'autres, il s'agit au contraire d'un moyen de maintenir une relation de dépendance dans la conditionnalité des financements, sans toutefois résoudre les problèmes réels des universités (Samoff et Carrol, 2004).
Dans l'optique de se détacher des systèmes coloniaux ou même d'assigner aux universités de nouveaux objectifs, des réformes successives sont menées. C'est le cas par exemple de l'Afrique du Sud qui a mené une série de démarches pour restructurer les curricula de l'enseignement supérieur dans la période post-apartheid (Ensor, 2004). Fort malheureusement, la plupart des réformes de

l'enseignement supérieur et universitaire menées ces dernières années n'ont pas été concluantes car elles ne changent pas substantiellement la situation des universités (Mve Ondo, 2011).
Aujourd'hui il est donc important de réévaluer le mandat que les universités ont reçu lors de leur création, et de les adapter en fonction des changements ayant lieu au niveau mondial (Abarchi, 2018; Makosso, 2006). En effet, le contexte dans lequel les universités évoluent, change. Avec la globalisation, la connaissance revêt à présent un rôle capital. Cependant, dans presque tous les pays africains, les contraintes financières ont engendré une crise de l'enseignement (Makosso, 2006).

5.3 La crise de l'enseignement supérieur et universitaire

Bien que toutes les universités de par le monde soient confrontées à des défis importants de classements internationaux, de massification de l'enseignement ou encore d'internationalisation (Chatelain-Ponroy et al., 2012), les institutions d'enseignement supérieur et universitaire en Afrique ont connu bien plus de difficultés durant les 20 dernières années, engendrant des dégradations de l'infrastructure et de l'enseignement (Provini et al., 2020b). La crise de l'enseignement supérieur et universitaire en Afrique est principalement due à la dette accumulée au fil des ans par les pays africains. Les politiques de restructuration de l'éducation africaine menées dans les années 90 par la BM et le FMI ont aggravé la situation (Atteh, 1996). Ceci a pour conséquences une évolution des universités en nombre mais pas forcément en qualité depuis 1980, période d'endettement pour la plupart des pays africains (Makosso, 2006). Pour faire face à la crise des universités dans les pays d'Afrique francophone, d'importantes ressources doivent être mobilisées. Cependant, plusieurs états n'en ont pas la possibilité (Capo-Chichi, 2014).

Les principales caractéristiques de la crise de l'enseignement supérieur en Afrique francophone peuvent être regroupées de manière non exhaustive comme suit (Makosso, 2006) :

- L'insuffisance des infrastructures : elle constitue un mal commun à plusieurs pays. Elle fait référence aux capacités d'accueil limitées, au faible équipement des bibliothèques, au manque de restaurants universitaires, à l'absence de connexion Internet et la non-informatisation des bibliothèques...
- Les faiblesses dans les conditions d'encadrement : les conditions d'encadrement peu satisfaisantes se caractérisent par l'insuffisance du nombre d'enseignement par rapport au nombre d'étudiants qui augmente, et le fait que les universités soient peu présentes dans les réseaux internationaux de la recherche scientifique.
- Les faibles rendements ou l'inefficacité de l'enseignement supérieur : ceux-ci se traduisent notamment par des taux d'échecs relativement élevés.

A ces caractéristiques peuvent également être ajoutés des problèmes d'image institutionnelle, de fuite des cerveaux, le déclin des activités de recherche dans certaines institutions, les années blanches (durant lesquelles les enseignements ne sont pas organisés) (Provini et al., 2020b), les questions de genre (qu'il s'agisse de l'accès des filles à l'enseignement supérieur, ou des situations difficiles vécues par les étudiantes et les employées), le rôle grandissant des institutions privées, les questions de vulgarisation de la recherche ou encore les problèmes de langages dans la communication scientifique (Teferra et Altbachl, 2004).

Les caractéristiques de la crise de l'enseignement supérieur sont dues à un certain nombre de facteurs déterminants (Makosso, 2006). Il s'agit notamment :

- Des facteurs économiques : avec l'insuffisance des budgets alloués à l'enseignement supérieur, le mode de financement des études, la condition enseignante. A ce propos, un des fléaux dans les universités africaines concerne la corruption présente à plusieurs niveaux. Elle touche aussi bien l'enseignement que l'administration dans les universités (Rumyantseva, 2005). La crise de l'enseignement universitaire en Afrique est fortement liée aux aspects financiers. Sur le plan macroéconomique, la difficulté majeure concerne le fait que les gouvernements ne soient pas capables d'accorder des subventions face au nombre grandissant des étudiants s'inscrivant au fil des années académiques (Oketch, 2003).
- Des facteurs institutionnels : les faiblesses institutionnelles dans l'orientation et la prise en charge des étudiants (Kabamba et Petit, 2002), la faible coopération sous-régionale. De plus, les universités africaines ont une marge de manœuvre limitée, elles ne jouissent pas d'une autonomie. Cette situation constitue un frein à l'esprit d'initiative (Sock, 2006). Selon Sock (2006), les universités africaines ne sont pas performantes à cause de facteurs tels que l'effectif grandissant des étudiants, le manque de transparence dans la gestion financière ou encore le manque de stratégies de formation et de recrutement. Ces facteurs contribueraient à la dégradation des infrastructures et au manque d'efficacité des institutions d'enseignement.
- Des facteurs historiques : en considérant principalement l'héritage colonial (programmes et contenus des cours problématiques, politisation des acteurs de l'enseignement qui se détournaient des ambitions réelles des universités, particulièrement en Afrique francophone).
- Des facteurs sociopolitiques : comme cela est le cas pour la RDC, l'université africaine a souvent été un enjeu politique de taille. La plupart des difficultés et défis à relever proviennent de la sphère politique. Ainsi, dans l'étude empirique menée par Makosso au Congo et au Burkina Faso, il ressort que les grèves et les années blanches prenaient leurs sources dans les problèmes politiques de ces pays. L'auteur évoque également les problèmes de la mauvaise gouvernance qui conduit à limiter les ressources allouées à l'enseignement (Makosso, 2006).

Les diverses crises traversées nécessitent de profonds changements organisationnels (Aina, 2010). En effet, afin de faire face aux difficultés rencontrées par les universités, plusieurs réformes du système d'enseignement sont menées à travers les Etats, celles-ci sont spécifiques à chaque pays en fonction des réalités et logiques contextuelles (Provini et al., 2020a). Elles impliquent à travers le continent africain, des défis tels que « *la diversification et la mise en marché de l'offre de formation, la refonte des cycles universitaires ou les mécanismes d'assurance-qualité* » (Provini et al., 2020a, p. 1). Dans les processus de réformes du système d'enseignement, plusieurs universités font appel à l'assistance de bailleurs de fonds internationaux. Cependant, en acceptant ces financements, les universités acceptent également de se plier aux recommandations et aux politiques qui leur sont imposées par les donateurs (Hoffman, 1995). En effet, ces soutiens relèvent souvent de conditionnalités (Samoff et Carrol, 2004). « *Portés par les discours dominants des organisations internationales et des bailleurs, ceux-ci exigent désormais de l'enseignement supérieur de professionnaliser ses formations et de contribuer à l'insertion de ses diplômés. Mais cette demande d'efficacité émane aussi des populations en attente forte par rapport au système éducatif* » (Provini et al., 2020b, p. 12). Il revient aux gouvernements des pays et aux gestionnaires des universités de décider des priorités et des axes sur lesquels vont intervenir les réformes. Ce processus nécessite une collaboration impliquant toutes les parties prenantes concernées. Les stratégies de réforme pour l'amélioration de la gouvernance universitaire peuvent être entravées par un dialogue insuffisant, le manque d'une politique de pilotage, la diminution des ressources accordées au secteur de l'enseignement et le conservatisme (bureaucratisation, conservation des privilèges) (Sock, 2006). En effet, dans certains cas, le système d'enseignement supérieur est parfois le produit d'une succession d'initiatives privées et gouvernementales souvent mal articulées (Banya et Elu, 2001), ce qui ne peut que conduire au maintien des situations de crises.

Le point de départ pour des réformes d'amélioration du système d'enseignement consiste en une prise de conscience collective des enjeux en question. A travers une recherche menée sur l'enseignement supérieur en Afrique, Salmi (1992) découvrait il y a 30 ans que les pays minimisent les effets nuisibles de la crise de l'enseignement supérieur, et ce à travers trois stratégies majeures : l'approche passive des risques (décision délibérée de ne pas considérer le risque car en parler peut conduire à des situations politiques négatives) ; l'approche positive des risques (ici il y a une volonté délibérée d'introduire des réformes importantes) ; et enfin l'approche diffuse des risques (dans ce cas, les autorités du secteur de l'éducation suivent une approche plus timide impliquant des réformes dans des segments limités de l'enseignement supérieur). Aujourd'hui encore, ces approches passives sont bien présentes et pourraient expliquer notamment la situation de crise persistante. Ainsi, tous les

problèmes identifiés qui découlent de la crise du secteur, sont à prendre en charge par les gestionnaires, dans la gouvernance de ces universités.

5.4 Enjeux de la gouvernance dans les universités africaines

« *Le concept de gouvernance est appliqué aux universités pour les inviter, à l'instar de toutes les administrations du pays, à tourner le dos aux pratiques qui en plombent la gestion, la croissance et/ou le développement* » (Kemayou, 2012, p. 104). En RDC, parmi les défis inscrits dans les priorités des politiques gouvernementales en rapport avec les universités, figurent justement la mise en place de mécanismes institutionnels permettant d'améliorer la gouvernance dans les universités ; la qualité de l'enseignement et la cohérence entre la formation et l'emploi ; la revitalisation de la recherche et le renouvellement du corps enseignant (Tshibanda et Labille, 2014).

L'enseignement supérieur et universitaire en Afrique est considéré comme la clé pour moderniser et développer un pays (Teferra et Altbachl, 2004). Cependant, avant de parler de modernisation du pays, il s'agit de moderniser l'université en elle-même et son appareil de gestion. Moderniser la gestion d'une université permet à cette dernière d'améliorer ses propres performances sur tous les plans (Sock, 2006). L'université s'engage alors dans un processus de changement organisationnel, de mutation, afin de parvenir à une gouvernance efficace et efficiente (Aina, 2010).

Selon une étude menée par Teferra et Altbach (2004), en 2004 sur le continent africain comprenant 54 pays, il n'existait pas plus de 300 institutions d'enseignement supérieur remplissant les critères de définition d'une université. Il s'agit là essentiellement d'un problème de qualité de ces institutions. Qu'il s'agisse de l'enseignement ou de la gestion, d'importants efforts restent à accomplir sur le plan de la qualité. C'est notamment pour cette raison que, dans le processus de changement, des services d'assurance qualité sont instaurés dans les universités. C'est le cas en RDC (Ngoy-Fyama, 2004) où le Ministère de l'ESU préconise depuis plusieurs années une démarche « Assurance Qualité » (AQ) pour les institutions publiques dont les universités. « *En institutionnalisant la démarche qualité, la République Démocratique du Congo introduit sans conteste une réforme majeure dans le management de son système d'enseignement national* » (Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire- Assurance Qualité, s. d.). En plus de veiller à la gouvernance, le service d'assurance qualité a pour but de veiller à la qualité des enseignements assurés ainsi qu'aux évaluations (Ngoy-Fyama, 2004). Cependant, en dépit de ce cadre juridique et des discours officiels, la culture AQ reste encore problématique pour l'ESU (culture de la qualité et auto-évaluations déficientes). L'AQ paraît plutôt liée à la pression des institutions internationales et partenaires au développement (Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire- Assurance Qualité, s. d.).

La gouvernance universitaire fait souvent débat, notamment en ce qui concerne la relation entre les structures d'enseignement et l'Etat (Chatelain-Ponroy et al., 2012). La relation entre l'université et l'Etat, surtout quand il s'agit d'institutions d'enseignement du secteur public, amène une série de questionnements et de tensions. C'est le cas en ce qui concerne la marge d'autonomine de ces universités. L'autonomie qui est préconisée par Sock (2006) comme une des pistes d'amélioration de la gouvernance universitaire notamment dans le contexte africain.

Au début des années 1990, les universités des pays « en développement » étaient très peu indépendantes de leurs gouvernements et dépendaient aussi lourdement des aides et des financements (Van den Bor et Shute, 1991). Cette situation n'a pas fondamentalement changé depuis plus de 30 ans, en particulier le fait de dépendre fortement du gouvernement. En effet, pour ne citer que le cas de la RDC, les recteurs d'université sont nommés par le Président de la République comme le témoigne cet extrait : « *Sur proposition du Commissaire d'Etat à l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique parmi le personnel académique de l'Enseignement Supérieur et Universitaire ayant rang de professeur ordinaire, pour un mandat de cinq ans, une fois renouvelable. Sans égard aux dispositions de l'alinéa présent, le Président de la République peut nommer Recteur toute personne jugée digne et compétente. Les personnes ayant exercé deux mandats successifs du Recteur peuvent être autorisées à porter le titre honorifique de cette fonction* »[26]. Notons qu'aujourd'hui le commissaire d'Etat à l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est remplacé par le Ministre national ayant en charge l'Enseignement Supérieur et Universitaire. De la configuration qui précède, nous pouvons deviner l'emprise des décisions politiques nationales sur la gestion interne des universités du pays. La gestion des institutions s'effectue sous l'autorité du ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, qui est le Ministère de tutelle. Bien que le recteur soit appelé à gérer les affaires courantes au sein de l'université, il doit tenir compte des orientations données par le gouvernement national.

Dans la plupart des discours contemporains sur le changement planifié dans l'enseignement supérieur en Afrique, la notion la plus importante est l'idée de « transformation ». Ce terme a été utilisé comme synonyme de réforme et de changement systématique. Cependant, il n'est pas souvent attribué à la « transformation », des spécificités telles qu'une politique de mise en œuvre pratique et concrète (Aina, 2010). En effet, en s'intéressant aux réformes et politiques de transformation de l'enseignement supérieur en Afrique, Aina (2010) remet en question plusieurs sujets, notamment: la manière dont sont compris les changements qui sont intervenus et qui continuent à avoir lieu dans l'enseignement supérieur en Afrique durant ces trois dernières décennies ; les déterminants et ceux

[26] Ordonnance n°01-160 du 07 octobre 1981 portant statut du personnel de l'Enseignement Supérieur et Universitaire

qui conduisent le changement ; les directions possibles que peuvent prendre ce changement ; les forces sociales et politiques qui sont en jeu.

Ces changements dans la gouvernance universitaire en Afrique se basent également sur une dynamique d'internationalisation des systèmes universitaires et de circulation transnationale de modèles de politiques publiques (Provini et al., 2020a) au point que, pour Kemayou (2012), la modernisation des universités africaines consiste en une tendance à l'initiative des institutions financières internationales et du marché, visant à accélérer l'intégration des économies du Sud, au système-monde porté par une vision occidentale du monde. Il voit en la modernisation une forme d'occidentalisation.

La gouvernance dans les universités englobe donc aussi bien la gouvernance politique, stratégique et institutionnelle, la gouvernance académique et pédagogique, la gouvernance sociale, que la gouvernance des systèmes d'information (Mve Ondo, 2011). Même si à la base nous nous focalisons sur les TICs et les stratégies organisationnelles, notre travail touche à toutes ces formes de gouvernance. Dans un contexte de mondialisation, les universités disposent de ressources neuves pour leur gouvernance. La mondialisation est caractérisée à la fois par un changement d'échelle dans les pratiques sociales (du territoire national à de nouveaux réseaux, communautés virtuelles) et par « *le caractère inégal des échanges où les partenaires ne contrôlent pas au même degré les flux qui parcourent la planète, malgré la réglementation de plus en plus générale et universelle* ». Cependant, « *comme toute idéologie, la mondialisation redéfinit les enjeux sociaux tout en offrant de nouvelles ressources et perspectives assorties de nouvelles contraintes* » (Akam, 2002a, p. 7). Parmi ces ressources, les TICs sont incontestablement les plus importantes en termes d'implication et de bouleversement qu'elles apportent aux universités. En effet, les universités font face quotidiennement à de nouveaux défis. Elles sont à l'affût de constantes améliorations, notamment par l'intégration du numérique. Cette situation, ainsi que la nature complexe de l'université, justifient que selon Mocquet (2015), « *pour faciliter la transformation numérique, l'université doit mettre en place une nouvelle gouvernance* ». En effet, il est d'après lui nécessaire de mettre en œuvre une nouvelle gouvernance des universités en capacité de gérer la transformation numérique, avec comme finalité le développement des usages du numérique des usagers et des acteurs de l'université. Nous abordons donc dans ce qui suit cette transformation numérique des universités, la place et le rôle des TICs dans leur gouvernance.

5.5 Systèmes d'information et TICs : les incontournables de la gouvernance universitaire ?

> *« De tout temps, les universités assurent une mission de production et de diffusion de savoirs ; aujourd'hui elles doivent faire face à une nouvelle situation : au même titre que les institutions du secteur économique, elles sont confrontées à un environnement fortement concurrentiel mais n'ont pas toujours le recul nécessaire pour prendre les décisions leur permettant d'ajuster leurs actions. Il est donc important d'envisager la dimension que les TIC sont en mesure de leur apporter pour l'adaptation de leurs stratégies et la maîtrise de la gouvernance afin de concevoir des changements organisationnels garants d'une meilleure efficacité »* (Vieira et al., 2011, p. 15)

Dans la gouvernance universitaire, les TICs occupent une place de choix. Ces dernières constituent en effet un outil clé dans la gouvernance universitaire, impliquant une transformation numérique conséquente (Akam, 2002b; Ducasse, 2002; Mve Ondo, 2011). Cet intérêt découle à la fois du discours enthousiaste sur les TICs et la capacité qu'elles auraient de résoudre les problèmes de gestion, et est renforcé à travers la mise en place de programmes et financements portant le label de digitalisation.

En Afrique, l'enjeu des TICs dans les universités consiste principalement à se constituer en un moyen qui permette de rendre plus aisés, plus sécurisés et rapides le stockage et la transmission d'informations, qu'il s'agisse du secteur pédagogique ou de la gestion (Abarchi, 2018). Sur le continent, des universités développent en fonction de leurs besoins, une technologie susceptible de les aider dans la constitution d'un système d'information (Capo-Chichi, 2014; Mve Ondo, 2011). *« A l'Université de Yaoundé II par exemple, il s'est agi, en son temps, de sécuriser l'inscription et les séances d'examen pour vérifier la présence réelle des candidats. A Libreville, une expérience de gestion informatique avait été mise en place en 1991, dénommée GESTUX. L'objectif était ici de sécuriser à la fois la gestion financière et la gestion et le suivi des étudiants. Mais l'expérience la plus engagée est celle qui est actuellement mise en place au Mali par un consortium international et dirigée par une entreprise néerlandaise, le CINOP, avec des experts de l'AUA, des universités du Gabon, du Mali et de France, mais aussi avec l'appui d'une entreprise d'informatique française, Cocktail. Il s'agit plus concrètement d'assurer l'inscription ainsi que le suivi administratif et pédagogique des 80 000 étudiants des grandes écoles et des universités »* (Mve Ondo, 2018, p. 6).

Dans les universités, les Systèmes d'Information (SI) qui sont liés aux tâches académiques concernent notamment les services administratifs de scolarité : préinscription, admission, inscription administrative, information et orientation, organisation des enseignements et des emplois du temps, inscriptions pédagogiques ou aux examens, organisation des examens, enregistrement et gestion des

résultats, communication des résultats, attestations et diplômes, suivi et insertion professionnelle. Ils concernent également les services bancaires en ligne ainsi que les systèmes de gestion de contenu de sites web (Vitari, 2012). Le SI au sein d'une université permet aux gestionnaires de « *définir une politique à moyen terme, de la décliner en objectifs et axes stratégiques, de la concrétiser en une programmation d'actions et de moyens, enfin de la soumettre à une évaluation des résultats* » (Capo-Chichi, 2014, p. 85).

Les étapes de la mise en place d'un SI selon Capo-Chichi (2014) sont :

- La conception et mise en place d'un tableau de pilotage qui fournit les données de gestion indispensables sur le système (nombre d'étudiants, ratios de gestion, statistiques sur le marché de l'emploi, etc.) ;
- L'utilisation d'outils de programmation et de planification stratégique qui permettent de simuler les évolutions ;
- La mise en place de mécanismes pour allouer les ressources de manière rationnelle (politiques nationales) ;
- L'autonomisation des institutions d'enseignement de manière notamment à permettre des initiatives locales ;
- L'évaluation des résultats à tous les niveaux, et l'évaluation de la gouvernance ;
- La mise en œuvre d'un référentiel unique d'établissement centré sur les personnes physiques et morales, acteurs principaux du SI, et sur les structures organisant ces acteurs.

Comme le soulignent Kiyindou et Amador Bautista (2011), les TICs bénéficient d'un quasi consensus quant à leur rôle positif sur le développement individuel et collectif. En ce sens, la question du développement d'un pays aussi bien que de ses universités, est fortement liée au progrès technologique (Sukadi et Nkuku, 2020). Cependant le développement des TICs sur les campus africains nécessitent une profonde refondation des modes de fonctionnement communautaire d'enseignement et de recherche (Ducasse, 2002). Selon Vieira et ses collègues (2011), déployer un système dynamique de communication interne et externe a constitué un enjeu majeur de modernisation des services d'information en phase avec la construction des environnements numériques de travail. Les sites web par exemple permettent d'informer et d'orienter les différents publics et de répondre à la demande d'information des partenaires extérieurs de l'université (autorités de tutelle, écoles, entreprises locales,…) (Gueissaz, 1995). En effet, les structures universitaires sont désormais gérées comme des entreprises avec une obligation de résultats, et leur avenir est lié à leur capacité de concevoir des stratégies opérationnelles dont une grande partie repose sur la pertinence de leurs dispositifs numériques. C'est pour cette raison que des initiatives managériales impliquant les TICs sont mises sur pied (logiciels de gestion, matériel informatique, installation de campus

numérique…) par les gestionnaires des universités ou à travers des projets de coopération (Abarchi, 2018; Ardourel, 2005; Sock, 2006). Moderniser la gouvernance universitaire est donc à la fois une entreprise politique et technique. Politique dans le sens où il est question de créer un cadre opératoire permettant à toutes les parties prenantes (communauté universitaire, bailleurs de fonds, décideurs) de rétablir la confiance entre elles et se rassurer ; technique dans la mesure où les universités sont appelées à rationaliser leurs moyens pour parvenir à leurs objectifs. C'est en cela que les TICs sont capitales et apparaissent comme des outils d'aide à la décision, outils d'enseignement, outils d'administration (Mve Ondo, 2011).

L'intégration des SI a permis, dans certains cas, de résoudre plusieurs difficultés au sein des administrations publiques, et cela est particulièrement le cas des universités (Abarchi, 2018; Capo-Chichi, 2014). En effet, *« la conception et l'utilisation de logiciels adaptés pour la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable, celle des inscriptions, de la scolarité et de la vie de l'étudiant, ou des emplois du temps et des locaux, ont représenté une mutation majeure dans le processus de modernisation et d'optimisation de la gestion des établissements, rendant possibles et plus aisés notamment le suivi et l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs grâce à la définition d'indicateurs de performance, dans le cadre de la contractualisation Etat – Universités »* (Sock, 2006, p. 6). Cependant, l'usage des TICs, et par là des systèmes d'information dans l'administration des pays africains francophones, est généralement partiel (Sock, 2006). Qu'il s'agisse des universités ou d'autres services publics, la gouvernance numérique demeure encore peu présente. Repenser la gouvernance des universités africaines consiste donc sur ce plan, à les aider à se réorganiser grâce aux TICs en fonction des besoins, c'est « *déconstruire nos pratiques, ensuite la reconstruire [l'université] à l'aide des concepts et des outils dont nous disposons et en tenant compte de nos réalités et de nos contextes* » (Mve Ondo, 2011, p. 10).

5.6 Conclusion

La description du contexte des universités africaines permet de planter le décor pour la compréhension des enjeux et réalités vécus par les acteurs au sein de l'Unilu, notre cas d'étude. Ce contexte complexe, voire difficile, renforce notre problématique sur le recours systématique aux TICs quand il s'agit de gouvernance. Les universités africaines voient dans les divers outils technologiques, le moyen de pallier la crise présente, la corruption, et d'améliorer ainsi sensiblement leur gouvernance. Puisqu'elles rencontrent de sérieux problèmes dus aux crises qui se succèdent, elles sont invitées à se conformer aux principes de bonne gouvernance afin de rejoindre les standards des

autres universités sur le plan international. Ainsi donc, cette nécessité conduit inévitablement au recours aux TICs.

Nous pensons qu'il est toutefois nécessaire de poser un regard critique sur ce recours systématique aux TICs, étant donné les résistances persistantes, les rejets, les manques d'appropriation qui sont constatés malgré tout dans ces universités (Dakouré, 2014; Kasajima et Rémon, s. d.; Tchehouali, 2013). Les investissements et le recours aux TICs ne suffiraient donc pas aux universités à tendre vers la bonne gouvernance, comme cela est si souvent supposé par les organisations internationales (Agbobli, 2014; Dakouré, 2014a), les universités elles-mêmes (Abarchi, 2018), ou encore les différents programmes de coopération inter-universitaire (Ardourel, 2005).

PARTIE II. CADRE THEORIQUE : L'approche critique et multiniveaux dans l'analyse discursive

Chapitre 6. La *Critical Discourse Analysis* : Comprendre l'organisation à travers le discours

Le discours est l'ancrage que nous choisissons pour comprendre les enjeux de l'implémentation des TICs en contexte de modernisation. Les chapitres précédents sur la bonne gouvernance et sur les TICs, révèlent un vide important dans la littérature, en ce qui concerne une analyse critique de la situation et également la prise en compte du lien entre les discours politiques et les actions sur le terrain. Nous assumons dès le départ considérer l'implémentation d'un projet technologique non seulement comme tel, mais surtout comme étant en relation avec le discours sur la modernisation, les idéologies qu'il porte, les différents courants sur la modernisation (Do-Nascimento, 2017; Peemans, 1997). C'est donc par le biais de l'Analyse Critique du Discours que nous comptons adresser et combler ce vide.

Après une revue de littérature effectuée sur quarante années d'études sur les TICs en Afrique, Benchenna (2012) affirme que « *si les analyses des stratégies et des politiques nationales en matière de TICs dans les pays des Suds sont assez riches en nombre, elles le sont parfois moins en termes de questionnements qui y sont développés. Les analyses macro qui interrogent les politiques publiques d'un pays en matière de TIC, voire parfois l'absence de ces politiques, sont rares. Quand les chercheurs s'intéressent à ces structures, c'est avant tout pour analyser leurs discours et moins leurs actions* » (Benchenna, 2012a, p. 34). Nous avons constaté la même tendance dans notre revue de littérature : un déficit en études critiques sur l'implémentation des TICs ; et très peu d'études seulement qui établissent un lien entre les niveaux de décisions politiques, et les actions qui y sont liées en fonction réalités du terrain. Il s'agit donc de deux aspects que cette recherche veut combler. Nous avons pour ambition de considérer de manière critique l'implémentation des TICs en prenant en compte les réalités occultées et souvent ignorées derrière l'implémentation technologique (idéologie, rapports de domination, réalités contextuelles, etc) ; en établissant un lien entre les discours et les actions qui se réalisent sur le terrain (en considérant les effets et la performativité des discours (Allard-Poesi, 2015b)). Pour ce faire, nous nous positionnons en Analyse Critique du Discours (ACD), à travers le modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014).

C'est dans la quête d'une approche qui pourrait nous permettre de mettre au clair les enjeux occultés de l'implémentation des TICs dans la gestion des universités, que nos lectures nous ont conduit vers l'analyse du discours. Elle s'est en effet présentée à nous comme une voie privilégiée compte tenu de tous ses atouts tant sur le plan théorique que méthodologique (Chouliaraki et

Fairclough, 2010; Fairclough, 2013; Maingueneau, 2014). Ce sont ces atouts que nous détaillons dans ce chapitre. Comment et pourquoi étudier l'organisation à travers le discours ; et surtout qu'est-ce que l'approche par les discours à priori liée aux sciences du langage, aurait comme implication dans le champ de la communication des organisations qui est le nôtre ? L'ACD choisie comme cadre, nous donne l'occasion de considérer la stratégie organisationnelle d'un point de vue critique.

6.1 Application du cadre théorique : La CDA pour étudier le discours organisationnel en SIC

6.1.1 Les études en CDA, concrètement…

Selon Fairclough (cité par Guowei Jian, Schmisseur, et Fairhurst, (2008)), la CDA[27] a pour objectif d'enquêter sur la manière dont les pratiques, les évènements ainsi que les textes , découlent et sont façonnés idéologiquement par les relations de pouvoir et les luttes sur le pouvoir; et d'explorer comment l'opacité de ces relations entre le discours et la société est elle-même un facteur de puissance et d'hégémonie[28]. Pour qu'une recherche et une analyse soient considérées comme de la CDA, elles doivent présenter les caractéristiques suivantes :

1. Il ne s'agit pas seulement d'une analyse du discours (ou de textes plus concrets), mais d'une analyse transdisciplinaire systématique des relations entre le discours et d'autres éléments du processus social.
2. Il ne s'agit pas seulement d'un commentaire général sur le discours, mais d'une forme d'analyse systématique des textes.
3. Elle n'est pas seulement descriptive, elle est aussi normative. Elle aborde les torts sociaux dans leurs aspects discursifs et les moyens possibles de les corriger ou de les atténuer (Fairclough, 2013, notre traduction).

Selon Chouliaraki et Fairclough (2010), les études organisationnelles en CDA doivent accorder de l'importance à ce qui relie de manière conceptuelle le discours, le pouvoir, ainsi que les moments du processus social qui peuvent être pris comme des problèmes d'ordre théoriques et empiriques, au lieu d'accorder énormément d'importance à la définition stricte du contexte ou à des protocoles

[27] Nous employons CDA pour Critical Discourse Analysis et ACD comme l'abréviation de l'Analyse Critique du Discours dans la version francophone

[28] Le discours revêt une dimension idéologique très importante. En effet, en tant que pratique sociale il fait « *un travail idéologique qui façonne les relations des acteurs sociaux avec le monde d'une manière qui n'est pas toujours apparente pour les acteurs sociaux eux-mêmes* » (Mumby, 2004, p. 238). Si le discours est l'articulation entre le langage et la société, et que le modèle mental constitue le lien entre la pensée et la société, c'est l'idéologie qui lie ces deux axes. C'est notamment ce qui justifie le fais que l'idéologie soit au cœur de la problématique de la Critical Linguistic (d'où découle la CDA) (Petitclerc, 2014). Le discours et l'idéologie sont donc intimement liés et indissociables.

méthodologiques rigoureux. Les auteurs conseillent l'élaboration de méthodologies plus polyvalentes et poreuses de manière à favoriser l'interdisciplinarité et la nouveauté. En ACD, il faut également prêter attention au discours, mais en plus aux relations qu'il y a entre les éléments sociaux et les éléments discursifs. L'intérêt qu'il y a sur le plan épistémologique à effectuer une recherche critique est le fait de pouvoir expliquer « *comment ces processus et relations dialectiques sont façonnés par les relations de pouvoir, comment la dialectique du discours figure dans la constitution et la consolidation des formes de vie sociale qui conduisent et perpétuent les injustices et les inégalités et sont préjudiciables au bien-être de beaucoup de gens, et comment il figure et pourrait figurer dans les mouvements sociaux et les luttes pour des formes de vie sociale plus justes, plus démocratiques, écologiquement durables* » (Chouliaraki et Fairclough, 2010, p. 1215). Les mêmes auteurs conseillent pour cela que dans la conception du plan de recherche en CDA, le chercheur prenne en compte l'interdisciplinarité. Ceci veut dire que les designs ou plans de recherche en CDA doivent servir de ressource pour analyser le discours dans ses relations avec d'autres éléments sociaux dans diverses formes de recherche sociale critique interdisciplinaire. Cette manière de procéder peut ainsi fournir un « point d'entrée » discursif dans la recherche (Chouliaraki et Fairclough, 2010).

Dans l'approche foucaldienne, les études sur le discours parviennent à identifier les modèles de pensées, d'idées ainsi que les pratiques qui sont socialement sanctionnées comme des discours, et cherchent à comprendre comment ces discours se forment et quels effets ils ont dans un contexte politique et historique particulier (Guowei Jian et al., 2008; Putnam, 2008). « *Les études portant sur le discours organisationnel sont donc intéressées à montrer comment le discours constitue les subjectivités des travailleurs, établit et naturalise le contrôle de gestion, et discipline le corps productif. Ces chercheurs revendiquent souvent les travaux de Foucault comme leur principale source intellectuelle* » (Guowei Jian et al., 2008, p. 306).
C'est souvent la formation du discours qui est donc analysée. Cette formation du discours provient elle, de l'assemblage et de l'association entre plusieurs discours présents dans la société, dans un contexte donné, de manière à en constituer une vérité.
L'analyse du discours critique constitue une approche qui permet d'établir de manière critique un lien ou l'interaction qui existe entre le discours (avec « d ») et le Discours (avec « D ») tel que démontré par Fairclough et Wodak dans leurs recherches.
Dans cette approche, le discours se réfère aux 'ordres du discours' c'est-à- dire, à l'ensemble des pratiques discursives d'une institution , des relations qu'elles entretiennent entre elles, ainsi que la manière dont on détermine et justifie les domaines d'expérience d'une perspective particulière.
Fairclough (2013) attribue à la CDA, trois propriétés : Elle est relationnelle, dialectique et transdisciplinaire. *Relationnelle* dans le sens où la recherche en CDA ne se focalise pas sur les entités ou les individus, mais plutôt sur les relations sociales. Aussi, la CDA prend en compte les relations

entre le discours et des objets aussi complexes que les relations de pouvoir des institutions, les personnes, les objets (du monde physique), ces derniers étant eux-mêmes des éléments interconnectés dans la praxis ou l'activité sociale. Ces relations sont également *dialectiques* selon Fairclough. C'est cette dialectique qui explique la complexité à définir le discours de manière simple, comme un « objet » distinct. Les relations dialectiques sont celles qui ont lieu entre des objets différents les uns des autres, mais qui ne se sont pas complètement séparés les uns des autres (dans le sens où l'un exclurait l'autre). Le discours par exemple ne peut être analysé qu'à travers les relations dialectiques qu'il entretient avec d'autres objets ou éléments. Dans la CDA, il ne s'agit pas d'analyser le discours en lui-même mais plutôt dans ses relations dialectiques entre lui et d'autres éléments, moments ou objets ; et il s'agit aussi d'analyser les « relations internes » du discours. Vu que, analyser ces relations dépasse les frontières entre les disciplines comme la politique, la linguistique, ou encore la sociologie, la CDA est une analyse interdisciplinaire, *transdiciplinaire* (expression privilégiée par Fairclough). Les objets de recherche construits de cette manière transdisciplinaire permettent divers « points d'entrée » pour l'analyste du discours, le sociologue, l'économiste politique et ainsi de suite, qui se concentre sur différents éléments ou aspects de l'objet de la recherche (Fairclough, 2013). Leitch et Palmer caractérisent quant à eux la CDA comme une branche critique, appartenant au tournant langagier des sciences sociales, et comme prenant en compte le texte en contexte.

« L'ADC peut d'abord être considérée comme une branche du savoir critique de façon plus générale et, à ce titre, se concentre sur les problèmes sociaux et la dynamique du pouvoir connexe, y compris les systèmes de domination et les cas de résistance ; deuxièmement, l'ADC peut être considérée comme faisant partie du soi-disant « virage vers la langue » en sciences sociales et comme un sous-ensemble du domaine naissant de l'analyse du discours ; troisièmement, les chercheurs de l'ADC étudient le discours au moyen d'une analyse de textes en contexte plutôt qu'en tant qu'objets isolés, et c'est cet accent mis sur le contexte qui distingue le plus clairement l'ADC de la linguistique traditionnelle » (Leitch et Palmer, 2010, p. 1194-1195, notre traduction).

La CDA joue un rôle crucial dans les sciences sociales. En effet, « l'aventure de la CDA consiste à examiner comment les discours construisent les participants à la communication en tant qu'individus avec des allégeances au collectif, et aussi à se lancer dans l'analyse des moyens discursifs par lesquels le monde naît » (Tenorio, 2011, p. 206, notre traduction).

Elle fait cependant face à une série de critiques. Tenorio (2011) a réalisé ce que l'on pourrait considérer comme un inventaire des critiques adressées à la CDA. Les problèmes qui sont relevés avec la CDA concernent le contexte, la cognition, la partialité, ainsi que les modèles linguistiques utilisés. La CDA devrait, adopter une attitude critique en ce qui concerne ses objectifs, ses pratiques, ses méthodes. Elle devrait notamment appliquer des principes consistents, parvenir à mieux expliciter

ses procédures méthodologiques de manière à ce qu'elles soient réplicables. Comme il le dit, « la CDA devrait comprendre une analyse systématique de textes entiers, de co-textes et de relations contextuelles » (Tenorio, 2011, p. 195, notre traduction). Il est également reproché à la CDA son incapacité à mettre en pratique ses ambitions sociales. En effet, alors qu'elles prétendent vouloir apporter un changement positif, certaines recherches ne permettent que de mettre en lumière des phénomènes détestables, en produisant des matériaux très persuasifs qui prouvent les effets néfastes de ces phénomènes, mais échouent finalement quand il faut proposer des actions pratiques (Hémont, 2011; Tenorio, 2011).

6.1.2 Analyse du discours organisationnel

Nous assumons donc dès le départ que nous considérons l'implémentation d'un projet technologique non seulement comme tel, mais surtout comme étant en relation avec le discours sur la modernisation, les idéologies qu'il porte, les différents courants sur la modernisation. C'est par ce biais que nous comptons analyser ce phénomène. En effet, les TICs ont été étudiées sous différents angles depuis leur création. Benchenna (2012) a effectué un recensement et une analyse des études portant sur les TICs en Afrique sur une quarantaine d'années. Sur plus de quatre décennies, les réflexions sur les TICs ont évolué en fonction des réalités du moment (transfert technologique, fracture numérique, téléphonie mobile, …). Tous ces textes produits, Benchenna (2012) parvient à les relier aux paradigmes sur la modernisation. En effet, quels que soient les sujets spécifiques traités par les chercheurs, leurs productions scientifiques sur les TICs rejoignaient l'un ou l'autre courant sur la modernisation de l'Afrique. Quelques rares chercheurs se sont interrogés par exemple sur le rôle des multinationales durant les années soixante-dix et quatre-vingts dans la diffusion des TICs, ou sur la nature des rapports de domination des pays du Sud par les pays du Nord (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Dakouré, 2014; Laulan, 2018). Nous pensons donc qu'il est judicieux d'arriver à sortir de ces orientations de recherche préétablies (implicitement ou non) et que de nombreux chercheurs, autant que les politiques ou les médias, s'évertuent à perpétuer. De plus, Benchenna (2012) dans sa conclusion émet un constat selon lequel, la jeune génération ne semble pas portée vers ce type d'approche critique. « *Peu de chercheurs de la nouvelle génération (…) épousent une posture critique autour de ces questions. Pourtant ces rapports de domination ne se sont pas effacés. Ils ont pris de nouvelles formes* » (p. 41).

Même si nous désirons relativiser cette affirmation actuellement, car nous avons pu découvrir de la littérature critique sur les TICs en Afrique (Cishahayo, 2010; Dakouré, 2014a; Tchehouali, 2013), il est certain qu'un effort colossal reste à réaliser. En effet, en ce qui concerne les TICs en Afrique, la littérature critique reste très minoritaire par rapport à la littérature fonctionnaliste ou compréhensive.

Notre approche se veut contributrice de la perspective critique à apporter dans l'analyse de l'implémentation des TICs en Afrique. Nous souhaitons premièrement nous démarquer des textes évoqués ci-haut qui durant des années ont alimenté et alimentent l'un ou l'autre courant de la modernisation qui ne valorise pas le continent africain ; et ensuite révéler la richesse d'une approche critique, essentielle pour prendre le contre-pied des visions actuelles. Malgré une forte remise en question des politiques de l'aide publique au développement (qui guident les paradigmes de la modernisation), à travers dans une abondante littérature, ce paradigme développementaliste est toujours dominant et bien présent dans la définition des politiques actuelles pour l'Afrique. Cela va de soi que la situation ne peut être que pire pour ce qui concerne la mise en avant des TICs comme levier capital de la modernisation, puisqu'elles sont pour l'heure peu critiquées dans leur implémentation. Si nous voulons parvenir à renverser la tendance et ouvrir de nouveaux horizons de compréhension de l'implémentation de toutes ces technologies en Afrique, il est impératif d'effectuer des travaux de recherche qui apportent autant sur le plan théorique que méthodologique, des outils qui pourront guider d'autres pistes de réflexions critiques sur la question. C'est ainsi que le discours sur la modernisation étant étroitement lié à l'objet de recherche, nous développons notre cadre théorique en accordant une place de choix à l'analyse critique du discours. Ceci nous permettra de déceler la présence d'idéologies dans les discours accompagnant le cas étudié, cette fois non pas en cautionnant les paradigmes sur la modernisation de l'Afrique, mais en dévoilant toutes les difficultés qu'ils engendrent.

6.1.3 Comprendre le lien entre l'organisation, la communication et le discours

Nous abordons à présent les implications d'une approche par les discours dans le domaine de la communication des organisations. Notre positionnement nous amène à comprendre les relations étroites qui existent entre le discours, la communication et l'organisation elle-même. C'est à travers l'Analyse Critique du Discours (Critical Discourse Analysis CDA) déjà évoquée, que nous trouvons des références et orientations sur la manière dont le discours peut être exploité pour comprendre les phénomènes organisationnels. Dans le courant critique et à la suite de Foucault, les chercheurs qui ont adopté cette approche ont conceptualisé les discours comme des relations de pouvoir/connaissance, communiqués linguistiquement, situés historiquement et ancrés dans la pratique sociale. Les discours ainsi sont considérés comme profondément impliqués politiquement, ou "médiatisés par des pratiques hégémoniques socialement construites". Ces caractéristiques de l'approche critique impliquent donc que l'on s'intéresse globalement aux discours à tous les niveaux de son existence (Heracleous et Barrett, 2001). Dans la conception de Wodak, ce qui intéresse en CDA au-delà du pouvoir lui-même, c'est le contrôle que ce pouvoir permet, les manifestations

discursives du contrôle, les traces des idéologies en lutte dans le discours, en négation, en confrontation (Petitclerc, 2014). Van Dijk (cité par Bacot et al (2010)), définit la CDA comme une forme d'étude analytique du discours qui s'intéresse principalement à la manière dont l'abus de pouvoir social, la domination et l'inégalité sont exprimés et reproduits dans la société à travers le texte et la parole. C'est donc dans cette approche en CDA que nous nous situons afin de répondre à notre question de recherche. Car bien que la CDA soit ancrée dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, il est nécessaire de comprendre concrètement ses implications. C'est l'objectif visé par les points ci-dessous. Nous y explorons la relation entre le discours, la communication et l'organisation.

C'est notamment à travers les recherches de Putnam (2008) que nous envisageons de comprendre le lien qui existe premièrement entre le discours et la communication. La communication et le discours sont à la fois des construits séparés mais en même temps interdépendants. Afin d'établir le lien entre la communication et le discours, Putnam (2008) identifie différentes métaphores à propos de la communication, et décrit la manière dont le discours y est alors considéré.

La métaphore du conduit qui considère la communication uniquement comme un transfert d'information, un transfert d'idées et où le discours n'est pas reconnu. *La métaphore du symbole* qui prend en compte les significations, le *sensemaking*, les interprétations comme le lieu de la communication, et le discours ici constitue une ressource pour la communication, en favorisant l'émergence du sens. *La métaphore du processus* où la communication est vue comme une interaction sociale, un processus est en perpétuel mouvement. Ici, le discours est crucial dans le sens où il structure, il modèle la communication. *La métaphore de co-construction ou de constitution* s'inspire de celle du symbole et du processus. Dans cette métaphore, le discours et la communication fonctionnent à de multiples niveaux d'abstraction qui couvrent le temps et l'espace. Ils travaillent ensemble, sont interdépendants, en symbiose et cette relation permet de constituer la réalité sociale en « *reliant l'interaction sociale aux formes textuelles* » (Putnam, 2008, p. 341, notre traduction) .

En se référant à cette catégorisation, notre étude se situe entre la métaphore du symbole dans le sens où les acteurs font sens de la stratégie organisationnelle et le discours est ici mobilisé comme outil de la communication dans la concrétisation du discours stratégique ; et la métaphore de co-construction ou constitution,dans la mesure où nous abordons à la fois la réalité sociale du phénomène en étude, et le discours en relation très forte avec la communication. Ce qui nous amène à comprendre l'interaction sociale vécue par les acteurs au sein de l'organisation.

Après avoir présenté les variations du lien entre le discours et la communication, Fairhurst et Putnam (2004) nous permettent de comprendre à leur tour, la relation qui existe entre le discours et l'organisation. Elles constatent que les organisations sont de plus en plus considérées par les

chercheurs comme des constructions discursives, puisque le discours est considéré comme la fondation sur laquelle la vie de l'organisation est construite (Fairhurst et Putnam, 2004). Les discours organisationnels pour leur part, sont étudiés à travers plusieurs lentilles. Comme cela a été le cas pour l'étude du lien entre le discours et la communication (Putnam, 2008), Fairhurst et Putnam (2004) proposent de comprendre le lien entre le discours et l'organisation à travers les différentes conceptions sur l'organisation. C'est en effet en comprenant la manière dont l'organisation est vue et comprise, que le rôle du discours ou le lien entretenu avec le discours pourra être dégagé. Trois interprétations majeures de l'organisation nous sont présentées : L'organisation vue comme un objet déjà formé ou comme une entité avec des fonctions et des résultats qui se reflètent à travers le discours ; l'organisation comme en « state of becoming » (que nous traduisons en « en devenir ») à travers la manière dont les propriétés du discours et les modèles d'interaction façonnent l'organisation ; enfin, d'autres chercheurs voient les organisations comme « grounded in action », ancrées dans l'action, ancrées dans les pratiques sociales et les formes discursives. Fairhurst et Putnam (2004) cherchent à comprendre comment les changements d'ordre ontologique provenant de la relation entre l'organisation et le discours parviennent à recadrer les débats notamment sur les processus micro-macro. Elles distinguent le discours (écrit avec un « d » minuscule) du Discours (avec un « D » majuscule). Le premier, le (d)iscours fait allusion aux études sur les paroles, les textes dans les pratiques sociales, tandis que les (D)iscours sont des systèmes de pensée qui sont généraux et durables. Se réalisant au niveau local, le discours est considéré comme un medium des interactions sociales, et les analystes s'intéressent à étudier le processus d'interaction ainsi que les détails du langage utilisé.

> *Little 'd' discourse refers to talk and text in situated organizational contexts. Studies that engage discourse often examine the processes in which organizational actors construct emotion, attitude, identity and various aspects of organizational reality, accomplish work tasks and orderliness, and manage contradictions and work relationships through moment by moment talk-in-interaction and creation of local texts.(Guowei Jian et al., 2008, p. 304)*

Le (D)iscours quant à lui, fait allusion à des systèmes durables et généraux qui favorisent la formation, l'orientation et l'articulation d'idées qui sont historiquement situées. Les relations de pouvoir et de savoir (foucaldiennes) s'établissent, circulent dans des Discours qui sont culturellement rendus standards, et qui prennent forme à travers un ensemble d'idées, de logiques, de paroles qui constituent les objets et les sujets. C'est ce Discours qui ordonne et naturalise le monde de différentes manières (Fairhurst et Putnam, 2004, p. 8 notre traduction). Les Discours sont à la fois présents dans des

activités linguistiques et extra-linguistiques, et constituent les acteurs sociaux en objets (à examiner) et en sujets (à discipliner) (Guowei Jian et al., 2008).

> *"As Foucault demonstrated, Discourses are historically formed by myriad local discourses, contingencies, and cultural assumptions that, in turn, shape social reality. Research on Discourse then focuses not only on the process of Discourse formation, but also how it offers linguistic resources for social interaction as it produces its constituting effects"* (Guowei Jian et al., 2008, p. 300).

Cette articulation entre le (d)iscours et le (D)iscours est essentielle dans notre recherche. En effet, elle permet de mieux comprendre comment les discours et les micro-activités alimentent et participent à la reproduction des (D)iscours, notamment pour ce qui concerne la modernisation des organisations via les TICs. Plus tard dans ce travail, nous montrerons que le modèle théorique et méthodologique que nous appliquons à cette recherche repose essentiellement sur cette relation entre les pratiques des acteurs (micro-actions), qui renforcent une idéologie, un (D)iscours.

C'est dans la classification de Fairhurst et Putnam (2004) que nous arrivons à trouver une relation entre le discours et l'organisation dans laquelle s'inscrit principalement notre recherche. En effet, en considérant *l'organisation comme étant en devenir*, nous nous intéressons à la fois au discours et au Discours, tout en prenant en considération le lien entre micro et le macro à travers les micro-pratiques et les systèmes de pouvoir présents dans l'organisation. Nous répondons ainsi au manque présent dans la littérature sur les TICs en Afrique, en mettant en lien les Discours évoquant la construction de connaissances sur les TICs, et les micro-actions qui y contribuent de manière positive ou négative. Nous abordons à présent les implications concrètes de l'étude du discours organisationnel en SIC.

6.1.4 Analyse critique du discours organisationnel en SIC

L'abondance de la production d'écrits sur la gestion et sur les organisations dévoile que l'étude du discours organisationnel est devenue une réelle « industrie artisanale » avec plusieurs livres et numéros publiés au fil des ans. Dans cette production abondante, l'approche critique y a une part importante (Mumby, 2004). Il y a donc lieu de s'interroger sur la particularité des SIC dans le choix l'approche critique pour étudier les organisations.

Nous avons déjà abordé en amont la Critical Discourse Analysis comme cadre théorique à cheval entre plusieurs disciplines (Petitclerc, 2014), comme un courant immense dans lequel se mènent plusieurs recherches tant en sciences du langage, en sciences de gestion qu'en Sciences de l'Information et de la Communication, avec pour élément central, l'étude des discours pour comprendre et expliquer les phénomènes (Wodak, 2013). Cette partie-ci du travail vise à resserrer les frontières et préciser les limites quant à l'applicabilité de l'approche par les discours. Il s'agit ici plus précisément de s'intéresser à l'analyse critique des discours organisationnels, tel que cela a été exploité par les chercheurs se situant principalement dans les Sciences de l'Information et de la Communication. Nous abordons les implications de la CDA dans le domaine de la communication organisationnelle. Comment se décline l'étude des organisations en SIC dans l'approche par les discours, et surtout qu'est-ce que l'angle critique apporte comme originalité ?

A l'image de leur origine provenant de plusieurs disciplines, les Sciences de l'Information et de la Communication ont aussi emprunté plusieurs concepts aux différents courants critiques par le monde. Les SIC ont en effet souvent donné dans l'interdisciplinarité (Averbeck-Lietz et al., 2014; Sedda, 2017b). D'un autre côté, les diverses mutations qu'a connu l'analyse du discours (avec notamment l'intégration du sujet) ont permis à cette dernière d'inclure dans son interdisciplinarité les SIC (Oger, 2007). A la base par exemple, l'analyse du discours, et notamment du discours politique était essentiellement pratiquée dans les sciences du langage. Ce n'est que plus tard que les Sciences de l'Information et de la Communication ont apporté leur contribution (Bacot et al., 2010). Il est donc possible d'envisager une rencontre féconde entre analyse du discours et SIC au-delà de l'échange corpus (du côté des SIC) contre méthode (qui serait offerte par l'analyse du discours). Ainsi donc , la collaboration peut avoir lieu à travers la constitution des corpus, la conception du sujet de l'énonciation, l'institutionnalisation et enfin la circulation des discours (Oger, 2007). Entre l'analyse des discours et les SIC, on ne peut donc plaider que pour une véritable méthodologie interdisciplinaire (Clavier et Romeyer, 2008). L'analyse du discours peut donc être nourrie des problématiques communicationnelles.

Il existe plusieurs manières de s'inscrire en analyse du discours, le plus important à prendre en compte, c'est le fait que le discours doit demeurer l'objet de la recherche au-delà de la pluridisciplinarité (Krieg-Planque, 2007). Selon Clavier et Romeyer (2008) étudier les discours en Sciences de l'Information et de la Communication, c'est se situer à l'articulation d'une pratique discursive et de pratiques sociales. Les auteurs renchérissent leurs propos en citant Bernard Miège pour qui « *le rapprochement de la sociologie et de l'analyse de discours est particulièrement pertinent pour l'étude des phénomènes de communication* ». Etant principalement ancrée dans la linguistique, l'analyse du discours était au départ, éloignée des préoccupations des Sciences de

l'Information et de la Communication, et les rapports entre l'analyse du discours et les SIC ont longtemps été hostiles (Bonnafous et Jost, 2000). Bien que la rencontre entre l'analyse du discours et les SIC ait été retardée, aujourd'hui elle semble acquise selon Oger (2007). Des raisons ont nourri la répulsion entre les deux domaines, notamment leur « extériorité ». Trois points attestent de l'extériorité de l'Analyse du discours et des SIC (Oger, 2007). Premièrement, leurs ancrages théoriques avec des positionnements hétérogènes. Les linguistes d'un côté prêtant peu d'attention aux approches communicationnelles et de l'autre côté des chercheurs en communication ayant la corde au cou face aux approches critiques proposées par les analystes du discours, approche quelque peu gênante quand on considère que certaines recherches étaient alors financées par les structures visées dans l'approche critique. Le deuxième élément d'extériorité relevé par Oger (2007) concerne les disciplines d'appui. Alors que l'analyse du discours s'est construite de manière intime avec des disciplines comme l'histoire, la psychanalyse ou encore la philosophie ; dans les SIC, les chercheurs des autres disciplines vont jusqu'à être recrutés dans le domaine afin d'assurer une certaine reconnaissance institutionnelle. Enfin, le troisième point concerne l'antériorité de l'enseignement ou de la recherche. En effet, contrairement aux SIC nées de problématiques d'enseignement principalement professionnalisé, l'analyse du discours « bénéficie » d'une construction basée sur des recherches théoriques.

Au-delà de l'analyse du discours, c'est au caractère « critique » des recherches sur les discours organisationnels en SIC, que nous prêtons attention. De prime abord, il convient de comprendre de quoi relève une approche critique dans l'étude des discours organisationnels. Heracleous et Barrett (2001) proposent d'effectuer une distinction entre divers courants. Ainsi donc, à la différence des courants fonctionnaliste et structuraliste, dans le courant critique,

> *« les discours sont considérés d'un point de vue foucaldien comme des relations de pouvoir/savoir, qui sont localisées historiquement et qui prennent forme à travers les pratiques sociales. Les discours sont perçus comme fortement politiques ou du moins, "véhiculés par des pratiques hégémoniques socialement construites". Loin d'être les créateurs intentionnels du discours, les acteurs sont constitués en sujets par les effets des "discours d'élite" et d'autres "technologies du pouvoir". Les chercheurs du courant critique aspirent à un changement social et organisationnel radical grâce à une compréhension critique des relations de domination sociale et de leurs bases (discursives) » (notre traduction) (Heracleous et Barrett, 2001, p. 757).*

Selon Sedda (2017), il relève de l'évidence de considérer dans les approches critiques en SIC, le lien qui existe entre la communication et le pouvoir d'une part, et d'autre part les liens historiques et transdisciplinaires avec les fondements théoriques des SIC qui ont contribué à leur processus de

genèse sur le plan international. La notion de pouvoir implique ici qu'il soit perçu comme légitime, normal. Dans ce processus de légitimation du pouvoir, des moyens symboliques et communicationnels, ainsi qu'une participation active des individus permettent justement d'intérioriser cette norme (Sedda, 2017b). Une étude critique en Sciences de l'Information et de la Communication concerne alors « *tout travail d'élaboration théorique visant à analyser les formes diverses de domination et de résistance sociales impliquant d'une façon prépondérante les phénomènes info-communicationnels, et cela à partir de l'hétérogénéité des dimensions, à la fois discursives, organisationnelles, socio-techniques, à travers lesquelles ils peuvent être appréhendés* » (Sedda, 2017b, p. 2). Le lien entre SIC et les pensées critiques n'est cependant pas toujours une évidence.

Il existe quatre traditions de recherche dans les études critiques du discours organisationnel (Mumby, 2004) : Premièrement une tradition critique en gestion qui a contribué à renforcer la présence des études du discours dans ce domaine (même si la plupart des études étaient d'orientation interprétative et culturelle plutôt que critique même) ; deuxièmement le domaine de la communication organisationnelle qui s'est également engagée vers l'émergence d'une approche interprétative et centrée sur le discours dans la communication organisationnelle (cette perspective fait maintenant partie intégrante du courant dominant dans ce domaine) ; la troisième tradition principalement mise en avant par les chercheurs d'EGOS (European Group for Organizational Studies) concerne la perspective critique qui a émergé en même temps que la tradition interprétative, elle affirme l'importance qu'il y a de considérer le pouvoir et la politique comme des caractéristiques intrinsèques des processus « sense-making » dans les organisations (s'articulent ici discours, pouvoir, identité, organisation, etc) ; la dernière tradition quant à elle repose sur l'ensemble des recherches qui ont amélioré le statut des études sur le discours parmi les chercheurs en business et en gestion, ceci a notamment été possible grâce à la mise en place d'une conférence semestrielle sur le discours organisationnel au King's College de Londres durant les années 1990-2000 (Mumby, 2004, p. 238).

En SIC, l'analyse des discours organisationnels passe donc par la compréhension des pratiques et interactions entre acteurs, lesquelles pratiques sont elles-mêmes révélatrices de la circulation du pouvoir au sein de l'organisation. Les SIC se sont ainsi appropriés des concepts tels que « pratique », « industrie culturelle » ou encore « dispositif » (Sedda, 2017b). Alvesson et Kärreman (2011) invitent cependant à une utilisation plus nuancée et plus pointue de la compréhension des organisations à travers le langage. Pour analyser le discours en SIC, il faut donc à la fois un travail sur l'énonciation (son contexte et son auteur), une analyse linguistique des énoncés, une démarche d'analyse sociologique des énoncés, une étude des stratégies d'acteurs et des logiques sociales à l'œuvre (Clavier et Romeyer, 2008). Dans la démarche de l'analyse du discours en SIC,

c'est moins l'objet en soi que l'on cherche à approcher que le rapport dynamique de l'objet dans et avec son contexte social. La dimension discursive du réel est centrale chez Foucault. Le discours peut être considéré dans une certaine mesure comme autonome, mais il est également à considérer en lien avec des pratiques matérielles, du temps, de l'espace, des comportements, des pratiques, des techniques qui donnent une certaine manière de voir le réel. C'est le lien entre ces dimensions discursives et matérielles qui fera qu'un savoir se constitue et se solidifie (Allard-Poesi et Loilier, 2009). Dufour propose de considérer l'analyse critique du discours comme l'analyse des liens qui existant entre les discours et les idéologies, entre les pratiques discursives et les pratiques sociales (Dufour, 2010). Selon Chiapello et Fairclough (2002), le discours apparaît de trois façons dans les pratiques sociales (vues comme « *une forme relativement stabilisée d'activité sociale » p. 193)* : Premièrement il fait partie de l'activité sociale au sein d'une pratique. L'exercice de certains métiers par exemple, nécessite l'utilisation de la langue d'une manière particulière (enseignant, vendeurs). Deuxièmement, le discours figure dans les représentations. « *Les acteurs sociaux de toute pratique produisent des représentations d'autres pratiques, ainsi que des représentations ("réflexives") de leur propre pratique, au cours de leur activité au sein de cette pratique*» (Chiapello et Fairclough, 2002, p. 193, notre traduction) . Troisièmement, le discours est présent dans les manières d'être, dans la constitution des identités. En tant que tel, le discours constitue des styles (les styles des chefs d'entreprise ou des leaders politiques par exemple) (Chiapello et Fairclough, 2002). Les recherches sur le discours organisationnel prennent également en considération les principes critiques modernistes suivants: « *la communication et le discours constituent, et sont constitués par des pratiques sociales significatives ; l'analyse critique des relations de pouvoir est essentielle à la compréhension de ces pratiques sociales ; et une telle analyse critique suggère la possibilité d'une transformation sociale et organisationnelle par les acteurs sociaux* » (Mumby, 2004, p. 238, notre traduction). Au travers de la critique donc, c'est le regard que nous portons sur nos objets et nos activités qui se trouve modifié (Allard-Poesi et Loilier, 2009, p. 4).

Mumby (2004) classe les recherches sur les études critiques du discours organisationnel en deux grands thèmes : l'analyse critique du discours organisationnel comme critique de l'idéologie (*en exposant les manières dont les formes dominantes de signification idéologique fonctionnent pour reproduire les relations de pouvoir existantes et exclure les possibilités de résistance et d'émancipation*) ; et l'analyse critique du discours organisationnel comme exploration de la dialectique du pouvoir et de la résistance (ce deuxième programme de recherche critique plus récent *dépasse l'approche plutôt fonctionnaliste et axée sur la reproduction de la critique de l'idéologie, pour se concentrer sur le pouvoir en tant que phénomène dialectique caractérisé par des processus interdépendants de lutte, de résistance et de contrôle*) (Mumby, 2004, p. 240). Si littérature que nous avons présentée sur les questions d'aide au développement, de développement par les TICs, et de

bonne gouvernance comme impératif dans les organisations publiques en Afrique amène à considérer et explorer les formes de signification idéologique qui empêchent la résistance et contribuent à une certaine hégémonie ; notre recherche s'inscrit également dans l'analyse du pouvoir face à la résistance.

La thématique que nous abordons dans cette recherche rejoint d'autres domaines de recherche tels que les sciences politiques ou les sciences du développement. L'analyse du discours constitue à travers l'analyse des idéologies notamment, une porte d'entrée à l'étude de la question en gardant un positionnement dans les Sciences de l'Information et de la Communication. De ces lectures, nous voulons comprendre l'apport de l'analyse critique du discours sur une thématique aussi large que le discours sur la modernisation (thématique souvent abordée dans d'autres domaines de recherche (Dufour, 2010)). Nous voulons également comprendre quels sont les éléments permettant un encrage en Sciences de l'Information et de la Communication. En fonction des affiliations théoriques, des objectifs de recherche, ou encore du rôle qu'ils se donnent dans la société, les chercheurs en SIC abordent la démarche critique à différents degrés allant d'une simple logique du dévoilement de ce qui est caché, à une logique de transformation de la société, en passant par de la dénonciation (Sedda, 2017b). La logique du dévoilement qui est très répandue en sciences humaines consiste à mettre en lumière, rendre visible une tension, une contradiction dans l'ordre social et dans la mise en pratique de ses principes. La seconde logique de dénonciation consiste pour le chercheur à « *dénoncer les formes de domination, d'inégalité, d'exploitation, d'aliénation ou de mépris, constitutives des modes d'organisation et de gouvernement des sociétés contemporaines* ». Enfin la logique de transformation qui est plus rare dans le monde académique, découle de la logique de dénonciation et consiste à se donner les moyens de changer le monde, de transformer la société comme si finalement le chercheur avait une « dette » envers la société (Sedda, 2017b). En ce qui concerne notre positionnement critique pour cette étude menée dans les Sciences de l'Information et de la Communication, nous nous situons dans tous les trois degrés d'implication critique. En effet, notre recherche se situe de manière importante dans la logique de dévoilement en ce sens qu'elle cherche justement à dévoiler les enjeux et pratiques qui existent dans l'implémentation des TICs, reflet du discours de modernisation. Ce discours de modernisation que nous situons dans la mise en place des politiques gouvernementales qui régissent la plupart des institutions d'enseignement amènent également une certaine logique de dénonciation et de transformation puisque qu'un des objectifs est justement d'amener à des réflexions plus poussées sur la gouvernance numérique des universités.

6.2 Conclusion

Les discours, considérés comme des pratiques et non uniquement comme des éléments langagiers (Heracleous, 2006; Leclercq-Vandelannoitte, 2011; Leitch et Palmer, 2010; Maingueneau, 2014), permettent de saisir la dynamique des stratégies organisationnelles. Ils sont encore plus pertinents comme porte d'entrée, quand on considère notre contexte d'étude qui invite bien plus à s'intéresser aux enjeux cachés, dissimulés, et moins souvent exprimés ; plutôt qu'à ce qui semble à première vue révéler beaucoup sur l'organisation. Il est en effet évident qu'une des plus-values de cette recherche consiste justement à prendre le contre-pied d'études qui se sont intéressées à l'implémentation des TICs en prenant pour point d'entrée une observation bien souvent fonctionnelle et superficielle de l'usage ou de l'appropriation de ces technologies. Il semble justement que ces approches ne suffisent pas aujourd'hui (avec les enjeux de gouvernance, l'accélération de l'évolution des TICs et de la digitalisation des organisations), à mettre en lumière toutes les subtilités de la transformation numérique des institutions d'enseignement supérieur et universitaires (Mocquet, 2019) surtout dans les pays considérés comme « en voie de développement ». En effet, plusieurs autres facteurs sont à prendre en compte dans l'étude de l'implémentation des TICs si l'on veut réellement sonder et comprendre les problématiques rencontrées dans certaines organisations. S'il ne s'agit pas de considérer de nouveaux facteurs, il s'agit au moins d'aborder ceux souvent exploités à travers une autre approche beaucoup plus critique et faisant appel à différentes dimensions communicationnelles.

C'est donc l'analyse du discours que nous mettons en avant comme cadre théorique et méthodologique (Guowei Jian et al., 2008; Hardy et Thomas, 2014) qui permet de saisir les subtilités des stratégies organisationnelles dans l'implémentation des TICs en contexte de modernisation. Elle est en effet propice à la mise en lumière des enjeux de pouvoir, des rapports de force, des luttes idéologiques, des raisons à peine voilées mais souvent ignorées, qui constituent autant de situations problématiques pour la gouvernance numérique des universités. « *Comme le soutient Foucault, ce ne sont pas tant les instruments technologiques que les pratiques discursives et les rapports de force qui les entourent, ainsi que les connaissances et les comportements qu'ils produisent, qui importent* » (Leclercq-Vandelannoitte, 2011 , notre traduction). L'analyse du discours, par sa branche anglophone de la Critical Disourse Analysis, apporte une approche critique nécessaire à l'atteinte des objectifs de notre recherche (Fairclough, 2013; Leitch et Palmer, 2010). En effet, comprendre les enjeux problématiques de la gouvernance numérique universitaire, implique de se positionner aussi bien épistémologiquement que méthodologiquement dans une approche critique (Angermuller, 2017; Maingueneau, 2014). Cette dernière permet de mettre en tension d'une part le discours de

modernisation des universités africaines et d'autre part les réalités contextuelles qui influencent la matérialisation de ce discours.

L'approche critique permet également de voir comment l'idéologie sur les TICs est renforcée à travers les discours. La technologie en effet peut être conceptualisée à la fois comme étant matérielle et idéologique si l'on considère les choses d'un point de vue foucaldien (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). Tel est le cas de cette recherche où l'aspect idéologique revêt une part importante. En effet, ce qui légitimise les actions des organisations internationales face à l'Afrique aujourd'hui, c'est notamment une forme de légitimité portée par les experts (Cussó et Gobin, 2008; Moyo, 2009; Sarr, 2016) qui construisent des idéaux à travers une idéologie qu'ils contribuent à renforcer.

Au regard de ce qui précède, l'approche par les discours se justifie donc étant donné les objectifs de cette recherche ainsi que les réalités liées au contexte d'étude.

Chapitre 7. Appréhender le discours organisationnel à travers une approche critique et multiniveaux : le modèle de l'*intensification of power*

7.1 L'approche critique et la pertinence de l'analyse multiniveaux dans la compréhension d'un phénomène organisationnel

7.1.1 Introduction

Sur plus de quatre décennies, les réflexions sur les TICs ont évolué en fonction des réalités du moment (transfert technologique, fracture numérique, téléphonie mobile, …). Ces textes sont pour la plupart liés aux paradigmes sur la modernisation. Quelques rares chercheurs se sont démarqués en s'interrogeant notamment sur le rôle des multinationales durant les années soixante-dix et quatre-vingts dans la diffusion des TICs, ou sur la nature des rapports de domination des pays du Sud par les pays du Nord. Benchenna (2012) dans sa conclusion, émet un constat selon lequel la jeune génération ne semble pas portée vers ce type d'approche critique. Ses critiques sont également orientées vers le fait que peu de recherches établissent un lien entre les discours prônés par les organisations et les actions sur le terrain (Benchenna, 2012). Même si nous désirons relativiser cette affirmation actuellement car nous avons pu découvrir de la littérature critique sur les TICs en Afrique (Cishahayo, 2010; Mve Ondo, 2018; Vidal, 2012), il est certain qu'un colossal effort reste à réaliser.

Afin de cerner les situations problématiques liées à l'implémentation des TICs, il est donc important d'arriver à sortir des orientations de recherche préétablies (implicitement ou non) et que de nombreux chercheurs, autant que les politiques ou les médias s'évertuent à perpétuer (Alzouma, 2018) ; pour aborder les TICs en Afrique de manière plus critique et contextuelle (Cishahayo, 2010; Kiyindou, 2010; Vidal, 2012). Il est également important de s'intéresser à la manière dont un environnement plus global influence la mise en place d'un projet localement. C'est ce regard critique que nous permet l'approche par les discours, à travers l'ACD.

Au-delà de leurs aspects textuels, langagiers, les discours sont des pratiques (Foucault, 1971; Maingueneau, 2012) qui sont liés en amont comme en aval à des grands discours (Fairhurst et Putnam, 2004a; Guowei Jian et al., 2008) qui accompagnent la stratégie organisationnelle de modernisation, d'informatisation, de gouvernance par les TICs. Ce sont tous ces discours et notamment leur construction, leur dynamique en tant que support des réseaux de pouvoir, ou encore leurs manifestations concrètes dans l'organisation, que nous abordons dans cette partie du travail. Plus précisément, nous démontrons pourquoi et en quoi l'approche par les discours est pertinente dans notre étude.

Notre première partie aborde le lien entre l'implémentation des TICs et le discours de modernisation, en expliquant l'intérêt d'un point de vue critique pour notre recherche. Nous y abordons également des exemples d'auteurs ayant mis en avant le lien entre les différents niveaux du discours organisationnel. Sur base de ces exemples, nous nous positionnons sur le modèle de l'*intensification of power*. Dans la seconde partie, nous détaillons le modèle choisi pour en comprendre les implications, notamment pour la suite du travail en rapport avec l'analyse et l'interprétation des données.

7.1.2 Le point de départ dans la nécessite de l'approche critique: L'implémentation des TICs liée au discours de modernisation

L'implémentation des TICs dans la gouvernance des universités en modernisation, constitue un objet de recherche susceptible d'être analysé, compris, saisi à travers plusieurs prismes (Chéneau-Loquay, 2010b; Dakouré, 2014a; El Mehdi, 2011b). Dans notre cas, c'est en considérant ce processus sur base du discours de modernisation, que nous développons notre cadre théorique dans le champ de la communication des organisations. Les discours en effet, se révèlent comme de véritables sources d'information de la dynamique des interactions, surtout quand on considère les tensions présentes dans d'implémentation d'un projet technologique (Autissier et al., 2014; Azad et Faraj, 2011; Bienaymé, 2018). Ils permettent également de saisir la dynamique informationnelle et communicationnelle des organisations et constituent en ce sens un point d'entrée à privilégier. Dans une visée performative, les discours se constituent en forces qui agissent (Maingueneau, 2014; Ramoneda, 2015; Varlet et Allard-Poesi, 2015).

Considérer le discours pour étudier la transformation numérique des universités permet également d'avoir un nouveau point de vue, une approche qui se démarque et prend le contre-pied de ce que la littérature dominante nous offre à ce jour. En effet, notre problématique pointe dès le départ que la littérature sur les TICs dans les organisations africaines est soit descriptive soit techno-déterministe, tout en vantant à l'extrême les mérites et les capacités des TICs (Banque Africaine de Développement, 2013; J.-M. Huet, 2017). Ce faisant, elles ne permettent pas de comprendre dans leur globalité, les circonstances qui amènent à des tensions et résistances importantes dans le processus d'implémentation. L'approche par les discours amène donc un éclairage nouveaux sur des enjeux tels que les jeux de pouvoir (Azad et Faraj, 2011; Hardy et Maguire, 2016); la prise en compte du discours stratégique qui définit les politiques de l'organisation (Heracleous, 2006; Varlet et Allard-Poesi, 2017); le lien entre les pratiques des acteurs dans l'organisation et les stratégies globales développées à une échelle plus grande (Chiapello et Fairclough, 2002; Hardy et Thomas, 2014) ; la prise en compte

de corpus hétérogènes dans la constitution des données d'analyse, ce qui permet de considérer les points de vue variées des différents acteurs via une triangulation (Oger et Ollivier-Yaniv, 2007; Wodak et Meyer, 2001); l'approche par le discours amène également à dévoiler les réalités cachées (Dufour, 2010; Sedda, 2017b) tout en dépassant le niveau descriptif, fonctionnel et déterministe et superficiel dans la compréhension des TICs en organisation etc. Autant d'éléments tant sur le plan méthodologique que théorique, qui sont susceptibles d'apporter de nouvelles pistes de compréhension des problématiques liées à l'implémentation des TICs en organisation.

En sciences de la communication, l'analyse porte sur l'usager comme acteur de sa propre communication, de ses pratiques et sur les conditions de réalisation de l'activité. C'est notamment ce qui distingue les sciences de la communication des sciences de gestion dans l'étude des organisations. Si en sciences de gestion l'on cherche à comprendre l'organisation à travers la gestion des personnes ; en sciences de la communication, c'est la structure interne en termes de communication, de relations, de définition des rôles de chacun qui est repensée (Bouillon et al., 2007). En ce sens, l'étude du discours permet de situer théoriquement cette recherche dans les Sciences de l'Information et de la Communication, bien qu'il s'agisse là d'un concept à priori référencé aux sciences du langage, et d'un cadre attribué aux sciences de gestion. Selon Bernard Miège (cité par Oger, 2007) en effet, « *l'articulation entre les problématiques des sciences sociales et celles des sciences des langages et des discours se révèle comme une approche productive* » dans le cadre des SIC. Si la rencontre avec les sciences du langages permet aux SIC d'analyser les phénomènes communicationnels en organisation, en considérant le discours ; dans l'autre sens il existe également selon Oger, un réel intérêt de « *nourrir l'analyse de discours des problématiques communicationnelles* » (Oger, 2007, p. 35). Intégrer la dimension discursive à cette étude constitue donc une plus-value et une approche originale dans le champ de la communication des organisations.

Pour résumer, en plus d'apporter une perspective différente, de nous positionner en contre-pied des cadres théoriques dominants dans les recherches sur les TICs en contexte de modernisation, de mettre en lumière les enjeux cachés dans le processus d'implémentation technologique, l'analyse du discours permet également d'établir un lien entre les niveaux macro, méso et micro dans la compréhension du phénomène (Allard-Poesi, 2019; Alvesson et Kärreman, 2011), comme nous y invitent globalement les Approches Communicationnelles des Organisations (Bouillon et al., 2007). C'est ainsi que nous considérerons l'implémentation des TICs à travers un discours de modernisation qui traverse plusieurs dimensions organisationnelles (macro, méso et micro).

Notre recherche se constitue donc en laboratoire qui teste l'utilité d'une approche critique sur les discours, à la compréhension du phénomène d'implémentation technologique au prisme du discours de modernisation. Mais aussi, comme nous l'évoquerons dans le cadre méthodologique, elle amène une série d'autres enjeux comme ceux de la difficulté de reconstitution du discours à travers

les archives, à travers les récits, à travers des données dont la reconstitution historique constitue un réel défi.

7.1.3 Le multiniveau en analyse du discours organisationnel : Lier le macro au micro

Autant dans les études sur l'implémentation des TICs en Afrique (Cishahayo, 2010; Tchehouali, 2013), que dans l'étude du discours organisationnel (Alvesson et Kärreman, 2011; Varlet et Allard-Poesi, 2015), la prise en compte des différents niveaux du discours organisationnel s'avère être essentielle pour une compréhension globale du phénomène étudié. Certains auteurs ont en effet relevé l'importance d'établir ce lien entre le macro, le méso et le micro. C'est également une des ambitions de cette thèse qui en plus de l'approche critique, se veut exploratrice de ce que ce lien multiniveau peut concrètement apporter à l'étude de l'implémentation des TICs. Cette manière de procéder rejoint une invitation des ACO, les Approches Communicationnelles de Organisations (Bouillon et al., 2007). *« Analyser une organisation à travers l'ACO consiste à appréhender un objet d'étude organisationnel (un changement dans l'organisation du travail, une technologie) en l'observant de manière systématique à partir des situations, processus et politiques de communication. [L'ACO] un triple éclairage complémentaire sur un même phénomène, dont les différents aspects seraient abordés simultanément d'un point de vue local, intermédiaire et global, les dynamiques d'évolution organisationnelle dépendant de l'articulation des trois niveaux » (Bouillon et al., 2007, p. 13).* Les ACO s'inscrivent épistémologiquement dans les sciences humaines et sociales ainsi que dans les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), dans une dynamique de complémentarité.

Le regard critique que nous portons sur l'étude de l'implémentation des TICs dans la gouvernance universitaire amène des considérations peu prises en compte dans la revue de littérature dominante sur la question.De cette orientation découle également une plus-value concernant le regard global sur le phénomène d'implémentation technologique. En effet, pour prétendre dévoiler et comprendre en profondeurs les enjeux de l'implémentation technologique, il importe de considérer le contexte, les pratiques et le langage, et ce à toutes les échelles de leur implication. L'ACD admet justement ce regard complet et transversal sur l'organisation. Plusieurs auteurs en ACD ont souscrit à cette manière d'analyser et d'appréhender les phénomènes informationnels et communicationnels des organisations.

La mise en relation entre les niveaux macro, méso et micro constitue à la fois un objet d'étude et une question d'ordre méthodologique et théorique pour les sociologues et les chercheurs en communication. Les chercheurs en Sciences de l'information et de la communication étudient le rôle

et la place de la communication dans la construction de la société, celle-ci est à la fois productrice et produit de relations complexes entre macro - méso - micro niveaux (Bernard, 2010).

Un des apports essentiels de l'ACD dans cette recherche, est justement la possibilité de répondre aux postulats des ACO sur la nécessité d'articuler les différents niveaux du discours, de la stratégie organisationnelle. Nous avons pu identifier en ce sens quelques recherches en analyse du discours organisationnel qui ont mis en avant cette dimension multiniveau.

Dans cette logique du lien entre le macro et le micro dans l'étude des organisations et du discours organisationnel, Varlet et Allard-Poesi (2015) ont relevé l'importance d'établir un lien. Pour ce faire, les auteurs identifient trois niveaux d'analyse dans leur étude sur le discours stratégique.

- Un niveau macroscopique : Dans lequel le discours (ils le définissent selon Foucault) est « *un domaine(s) pratique(s) limité(s) qui a [ont] ses [leurs] frontière(s), ses [leurs] règles de formation, ses [leurs] conditions d'existence* », et qui définit ce qui peut être dit dans une époque précise. Le discours consiste donc en un savoir disciplinaire. En tant que tel, et au niveau macro, cette définition fait du discours stratégique, « *un ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent nos manières de nous lier à et d'agir sur un phénomène particulier*» (définition de Knights et Morgan). C'est ce discours qui fait l'objet d'analyse pour comprendre les fondements idéologiques, les idées ainsi que les pratiques qui guident le phénomène d'implémentation technologique au sein des universités en contexte de modernisation.

- Un niveau mésoscopique : ici le discours renvoie selon eux, « *aux textes et paroles véhiculés au nom de l'organisation pour une audience interne ou externe* ». Cette définition oriente notre manière de procéder dans la conception du schéma de nos analyses. En effet, notre niveau méso concerne la circulation de supports portant le discours au sein de l'organisation (qu'il s'agisse de supports écrits, d'images, et même des interviews que nous aurons collectées et qui nous renseignent sur le discours tel qu'il fonctionne au niveau de l'organisation). Les études ayant porté sur l'étude du discours stratégique à ce niveau, portent notamment sur les projets stratégiques, l'histoire officielle de l'organisation, les rapports d'activités. Varlet et Allard-Poesi (2015) précisent néanmoins que le discours à ce niveau est fragile et flexible car la version officielle fait souvent l'objet de contestations par des récits ou par des projets concurrents.

- Et enfin, un niveau microscopique où le discours est « *l'ensemble des paroles échangées par les acteurs dans leurs conversations quotidiennes, au travers desquelles ils peuvent convoquer la discipline stratégique, les projets stratégiques de l'organisation, ou encore son fonctionnement et son environnement pour faire sens des problèmes à résoudre, et faire valoir leur point de vue* » (Varlet et Allard-Poesi, 2015, p. 3). Cette conception du discours au niveau microscopique rejoint sensiblement le second postulat de notre recherche qui pose l'implémentation du projet technologique

comme un lieu d'affrontements, de jeu de pouvoir entre acteurs, et surtout comme un moyen d'expression sur la stratégie. Nous ajoutons cependant que le discours ici ne va pas se limiter aux paroles, à cet aspect langagier qui performe le discours. Il s'agit également de s'intéresser aux actions, aux pratiques au-delà de la parole même.

Dans ces approches, le discours organisationnel renvoie finalement à diverses réalités à saisir en fonction des niveaux d'analyses abordés.

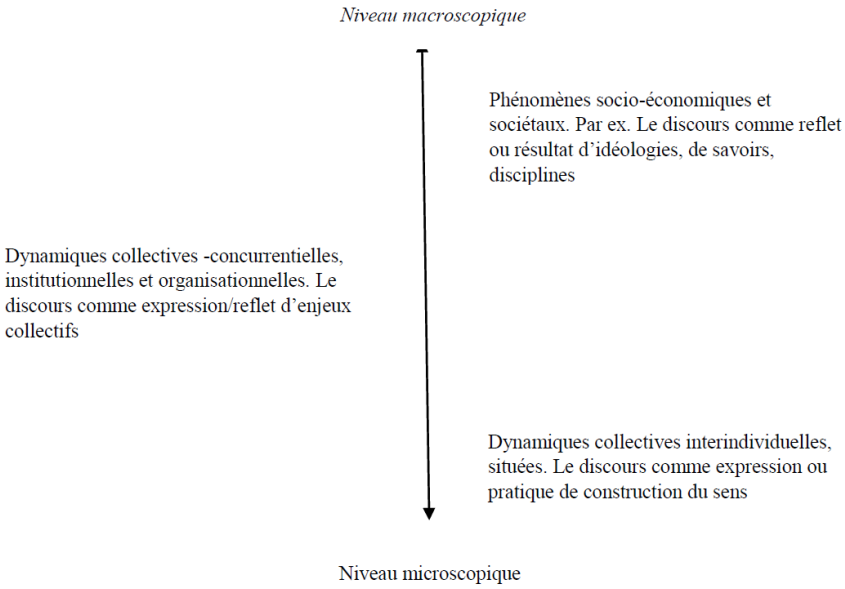


Figure 6. Les différents niveaux de réalité du discours, adaptés d'Alvesson, Kärreman et Vaara, (Allard-Poesi, 2015b)

En effet, dans l'étude du discours organisationnel, les données collectées renvoient à certains niveaux de réalités. Selon la figure (6) qui précède, Allard-Poesi (2015) identifie trois niveaux qui se déclinent en des manières concevoir le discours dans les recherches. Premièrement des conceptions microscopiques du discours : elles concernent le discours avec un « d ». Ici les données résultent ou reflètent avant tout des phénomènes individuels ou interindividuels, qu'il s'agisse de subjectivité, d'interactions localisées, de dynamiques situées. Ces recherches concernent des approches cognitives, éthnométhodologiques, ou encore d'analyse conversationnelle. Deuxièmement des conceptions macroscopiques : concernant le Discours avec « D », et ici le discours est le fait ou participe de dynamiques socio-économiques ou sociétales. Il est le reflet d'une idéologie, d'un savoir, ou encore d'une discipline qui structurent notre façon de voir le monde. Dans ces approches, les auteurs cherchent à justifier l'adoption de pratiques par le caractère disciplinaire de certains discours (perspective foucaldienne), ou encore ils s'interrogent sur les effets des rationalités circulant dans le discours, sur la subjectivité des individus (perspective habermasienne). Il existe également une phase intermédiaire que nous mettons en lien avec le niveau méso (Bouillon et al., 2007; Varlet et Allard-

Poesi, 2015), dans lequel les données concernent des dynamiques collectives, qu'elles soient concurrentielles, institutionnelles ou organisationnelles, avec le discours vu comme une expression d'enjeux collectifs. Les travaux ici portent sur les récits organisationnels, les processus d'argumentation des institutions et organisations développés pour assoir la légitimité de certaines pratiques (Allard-Poesi, 2015b).

Quelles que soient les approches communicationnelles considérées, les trois niveaux d'analyse sont poreux et interreliés entre eux. En effet, « *l'analyse critique du discours* [telle que conçue par Fairclough] *considère ainsi qu'un discours entremêle ces différents niveaux, à charge pour le chercheur de montrer les effets réciproques des discours circulants et des interactions et conversations entre acteurs, et de mettre à jour la complexité de la fabrique du social* » (Allard-Poesi, 2015b). C'est donc là un enjeu principal notamment sur le plan méthodologique, celui d'élaborer un cadre d'analyse et d'interprétation qui reflète la dynamique du discours à diverses échelles et sous les diverses formes évoquées.

En plus de ces différents niveau d'appréhension du discours organisationnel, Varlet et Allard-Poesi (2015) mettent un point d'honneur sur la notion de performativité du discours, en ce sens qu'un élément linguistique peut en lui-même constituer l'action qu'il décrit. Cette notion de performativité est ici très importante dans le sens où les répercutions ou les incidences du discours du niveau supérieur sur le niveau le pratique, implique d'une certaine manière que le discours possède une valeur performative et constitue une action en lui-même. En effet, si -comme cela est le cas dans notre étude- les discours produits sur le levier technologique permettent de comprendre le point de vue de certaines institutions sur les TICs, dans un autre sens, ces mêmes discours contribueraient à modeler une manière de penser et d'agir au sein des organisations (aux niveaux national, régional, au sein des organisations). Pour que des pratiques reflètent un discours stratégique émanant de la sphère idéologique ou politique, il faudrait logiquement que ce discours revête une dimension de performativité. Dans l'autre sens également, ces pratiques ou négociations de sens créent ou renforcent ce discours stratégique. En effet, « *ces énoncés dits performatifs ont pour caractéristique principale la production d'effets sur la réalité du monde. L'énoncé performatif est la réalisation de quelque chose qui n'était pas là avant son énonciation*»(Varlet & Allard-Poesi, 2015, p. 4) Nous ne rentrerons cependant pas dans les détails de la performativité du discours car elle constitue ici bien plus un principe dans l'étude du discours à travers les ACO, qu'un concept permettant d'en ressortir des clés d'analyse du discours. Nous l'évoquons néanmoins puisqu'elle est sous-entendue dans la relation d'interdépendance entre les niveaux macro, méso et micro de l'analyse du discours stratégique.

Hardy et Thomas (2014) proposent pour leur part de prendre en compte ces différents niveaux, à travers l'étude de l'intensification des effets de pouvoir du discours stratégique. Ils se basent sur approche foucaldienne en considérant que les pratiques des acteurs contribuent à renforcer ou à déforcer (dans le cas des résistances) le discours stratégique. A travers le cadre méthodologique proposé, ce modèle permet de tenir compte du discours stratégique tant au niveau macro dans la constitution du savoir, au niveau méso avec l'appropriation de ce discours et son officialisation, qu'au niveau micro dans la manière dont les pratiques des acteurs influencent ce discours stratégique. A ce stade du chapitre, nous ne rentrons pas dans les détails de ce modèle de l'*intensification of power* puisque nous le présentons en détails dans la partie suivante. En effet, pour des raisons évidentes (concordance avec notre positionnement critique, application de l'ACD, prise en compte des différents niveaux du discours), nous avons fait le choix de reposer notre recherche sur ce modèle.

Ainsi donc s'il faut établir une généralité, les travaux qui se réclament des ACO s'efforcent d'articuler les niveaux du discours organisationnel entre eux. Ces approches sont en effet intéressantes du fait qu'elles ne se réduisent pas à l'une ou l'autre des focales mais plutôt qu'elle les lie (Bernard, 2010; Bouillon, 2005). Ce tour d'horizon sur les recherches en ACO amène un aperçu clair sur la pertinence de telles approches, même si sur le plan méthodologique l'on constate bien plus de bricolage et d'adaptation de la part des auteurs, que de modèles précis établis. Un modèle parmi eux propose cependant un cadre méthodologique complet, c'est le modèle de *l'intensification of power* d'Hardy et Thomas (2014). C'est notamment pour cette raison que nous décisions de baser notre recherche sur lui. En effet, en plus de nous permettre le positionnement critique que nous prônons depuis le début, il propose un cadre clair et modulable, pour comprendre la manière dont les pratiques des acteurs intensifient le discours stratégique.

De ce qui précède, nous avons établi un parallélisme entre les exemples d'études prenant en compte les différents niveaux du discours afin de comprendre les implications concrètes de ces derniers pour notre cas d'étude.

7.1.3.1 Les trois niveaux d'analyse du discours stratégique : adaptation au cas d'étude

I.1.1.1.1 Le niveau micro

A ce niveau on constate que ce qui est mis en avant ce sont les relations entre acteurs situés au sein de l'organisation. Il s'agit de voir comment fonctionnent les collectifs de travail, comment ils interagissent, comment ils s'expriment sur la technologie. Dans notre niveau d'analyse micro, nous portons notre intérêt sur les pratiques des acteurs au quotidien, ce qu'ils disent de la technologie et de la dynamique de son implémentation, les justifications de leurs actions, comment les acteurs convoquent la stratégie et les différents projets qui y sont liés. Nous considérons également les

pratiques de résistances et les discours qui accompagnent ces résistances. Nous nous intéressons également à la manière dont les acteurs font référence et mobilisent la stratégie organisationnelle dans leurs pratiques quotidiennes. Nous portons une attention particulière aux réseaux de pouvoir qui influencent la mise en place la concrétisation de la stratégie de modernisation par les TICs.

I.1.1.1.2 Le niveau méso

Comme le disent Bouillon et al. (2007), ce qui intéresse ici c'est la combinaison qui existe entre les activités informationnelles et communicationnelles, les dispositifs techniques et les systèmes de règles formelles qui structurent et rationalisent l'organisation.

Ici nous nous intéressons à la manière dont les systèmes de régulation, les dispositifs techniques influencent la stratégie. Comment l'organisation par la voie officielle véhicule le discours stratégique de modernisation par les TICs ? Il s'agit de voir ce qui est mis en place au niveau de l'organisation pour accompagner la stratégie. Nous prêtons une attention particulière aux interactions ayant lieu entre ce que nous considérons comme la hiérarchie ou la voie officielle, et celles et ceux qui sont impliqués. Nous nous intéressons également aux initiatives informelles qui émergent. Les discours pris en compte à ce niveau sont ceux produits au nom de l'organisation pour la concrétisation de la stratégie. Comme au niveau micro, nous prêtons également attention aux résistances qui contrent le discours produit par l'organisations.

Notre niveau méso concerne donc les dispositifs mis en place au niveau de l'organisation, lesquels dispositifs sont à considérer comme charnières entre le discours stratégique dans sa dimension idéologique, politique, et les pratiques quotidiennes des acteurs qui concrétisent le discours stratégique (plans stratégiques, notes circulaires, projets rédigés et financés, etc).

I.1.1.1.3 Le niveau macro

Une organisation se constitue au travers de ses discours, des signaux qu'elle émet, des idées et idéologies qu'elle relaie et sur lesquelles elle s'appuie de manière plus ou moins explicite (Bouillon et al., 2007).

La dimension macro se situe au niveau du conditionnement des individus, du conditionnement à des manières d'agir. Le savoir disciplinaire est considéré dans son ensemble : à la fois comme idée qui crée une règle, et comme une pratique qui contribue à asseoir cette règle.

Bien que ce sont à la fois des idées et des pratiques (à tous les niveaux) qui créent une forme de conditionnement et engendrent des manières d'agir auprès des acteurs, nous décidons de considérer au niveau macro, les aspects idéologiques. Les pratiques quant à elles sont déjà selon nous la

concrétisation de l'idée en soi. En effet, nous considérons justement que les pratiques sont les manifestations des idées, à un autre niveau plus saisissable, plus concret qu'est le micro.

Dans le cas d'une idée selon laquelle l'informatisation d'un service augmente la productivité, le fait d'organiser des séances de sensibilisation, des formations, de créer une charte et des documents impliquant des sanctions en cas de non-respect de l'utilisation des outils, le fait de s'appuyer sur des rapports d'experts montrant la corrélation entre informatisation et productivité, le fait que les employés deviennent eux-mêmes des porteurs de cette stratégie d'informatisation, tous ces éléments bien qu'ils contribuent à renforcer, à crédibiliser et à établir une certaine idée sur l'informatisation, ils relèvent déjà de la sphère méso et micro (avec des pratique, des actions concrètes au sein ou en dehors de l'organisation). Pour cette raison, nous considérons que ces actions se situent en étroite relation avec le niveau méso et micro. En effet, c'est à travers des dispositifs communicationnels, techniques, des systèmes de règles formelles que l'idéologie va être relayée au niveau méso. Il serait donc peu évident de dissocier l'idéologie des diverses manières dont elle est concrètement vulgarisée. En ce sens, la conception du macro selon Varlet et Allard-Poesi, (2015) est plus en phase avec notre manière de concevoir le discours au niveau macro comme « *un savoir disciplinaire* ». Bien que les auteurs évoquent également des pratiques en considérant le discours stratégique comme « *un ensemble* ***d'idées et de pratiques*** *qui conditionnent nos manières de nous lier à et d'agir sur un phénomène particulier* », nous pensons que ces pratiques se situent déjà à un autre niveau d'action, le niveau micro. Ce sont en effet les pratiques ou micro-pratiques qui vont contribuer ou non à l'établissement d'une idéologie, quels que soient les acteurs impliqués dans ces pratiques. En effet, considérer que les pratiques qui façonnent le savoir disciplinaire sont différentes des pratiques qui se tiennent au niveau micro où nous ne sommes plus dans un niveau de conception des idées, cela va à l'encontre de la considération du pouvoir d'un point de vue foucaldien. En effet, tout individu, où qu'il se situe peut influencer, peut contribuer à renforcer (ou justement à déforcer) le discours stratégique au niveau macro. Tout au long de ce travail, nous attribuerons donc aux pratiques le niveau micro du discours stratégique.

Pour ce niveau macro, nous nous intéressons donc aux constructions symboliques, aux idéologies et discours sur les TICs, la modernité et la bonne gouvernance qu'elles apporteraient aux organisations. Nous voulons ici comprendre comment le discours sur les TICs arrive à légitimer, justifier, et parfois imposer la présence des TICs dans organisation. Nous analyserons la manière donc ce discours circule, jusqu'à induire des pratiques qui le renforcent en retour.

Sur le plan méthodologique, nous lions le discours stratégique aux actions. Ce lien transcende les niveaux d'analyse du discours. Chaque matériau empirique est susceptible d'apporter des éléments d'analyse de tous les niveaux. En effet, il ne s'agit pas de considérer par exemple qu'une interview

d'un employé, qu'un communiqué produit par la hiérarchie de l'organisation, ou qu'un rapport d'un grand organisme bailleur de fonds de l'organisation constituent respectivement des éléments des niveaux d'analyse micro, méso et macro. Bien au-delà, l'interview peut contenir des éléments du discours du gouvernement en matière de gouvernance, le communiqué de la hiérarchie peut à son tour contenir des traces du discours international sur les TICs. C'est d'ailleurs en cela que réside finalement la richesse de cette approche : en considérant des corpus provenant de sphères différentes, l'on se donne pour objectif de retrouver des liens, des traces dissimulées ou non d'un même discours qui se manifeste différemment selon que l'on se situe à un niveau ou un autre de l'organisation.

Qu'il s'agisse de (Bouillon et al., 2007) ou de (Varlet & Allard-Poesi, 2015), il va de soi qu'il existe une forte imbrication entre les différents niveaux. Les différents niveaux d'analyse peuvent difficilement être scindés en trois phases ou trois dimensions distinctes. En effet, un extrait de texte ou un verbatim peut en lui-même en dire long sur des idées conditionnant les pratiques, sur des dispositifs techniques mis en place par l'organisation, que sur les relations interpersonnelles ou débats entre les acteurs. Disséquer ainsi chaque donnée rendra la tâche d'analyse des données complexe, avec des résultats d'analyses d'une abondance indescriptible. Nous l'expliquerons plus en détails dans la partie consacrée au cadre méthodologique, comment les différents niveaux d'analyse sont pris en considération dans les étapes du modèle appliqué.

Pour ce qui concerne l'application concrète de notre positionnement, nous avons porté notre choix sur le modèle de l'intensification of power d'Hardy et Thomas (2014). C'est sur ce dernier que nous nous basons notamment sur le plan méthodologique, pour comprendre l'implémentation des TICs dans notre contexte d'étude. Non seulement le modèle s'inscrit dans une approche critique permettant de mettre en lumière les enjeux de pouvoir, de relation, d'idéologie derrière le discours ; mais également il permet par son cadre méthodologique, d'aborder les différents niveaux du discours stratégique pour en saisir la dynamique entre le macro, le méso et le micro. De plus, étant donné le terrain et l'abondance des données, il se révèle comme un cadre favorable au traitement des données hétérogènes, tout en proposant une manière rigoureuse d'analyser ces données.

7.2 Le modèle de l'*intensification of power* : le discours stratégique, des décisions à la pratique des acteurs

7.2.1 Introduction

Nous avons choisi de nous baser sur le cadre théorique développé par Hardy et Thomas (2014). Dans une approche foucaldienne, ils analysent la manière dont la stratégie est liée à une

dynamique discursive (impliquant des jeux de pouvoir, des résistances, des répétitions…). Les premières notions clé sur lesquelles repose leur cadre théorique sont la stratégie ainsi que le discours stratégique qui y est lié.

Concrètement selon ce modèle, dans la mise en place d'une stratégie (exemple d'expansion d'une entreprise, modernisation, restructuration, divers changements organisationnel), un discours stratégique est insufflé au sein de l'organisation pour rendre effective cette stratégie. Ils constatent que ce discours stratégique est intensifié (l'intensification ici veut dire que le discours est efficace, relayé par plusieurs acteurs à travers des pratiques, et qui produit les effets escomptés durables dans le temps) lorsqu'il y a une objectivation et une subjectivation de ce discours. L'objectivation consiste dans le fait que ce discours soit réellement présent, connu, conscient et crédible au sein de l'organisation, tout en étant matérialisé à travers des objets concrets qui y font référence. Prenons l'exemple d'un discours stratégique sur l'expansion d'une entreprise, l'objectivation consistera en l'organisation de réunions pour préparer les plans d'expansion, la publication d'un communiqué officiel annonçant cette expansion, des conférences de presse et des dossiers de presse imprimés et remis aux journalistes, la construction de nouveaux bâtiments, le recrutement de nouvelles unités et leur formation…Autant de pratiques discursives et matérielles qui montrent que la stratégie est objectivée, présente et réelle au sein de l'organisation. La subjectivation quant à elle fait référence au fait que des acteurs au sein de l'organisation s'approprient ce discours, s'identifient à lui, agissent en conséquence, le relaient à travers leurs pratiques quotidiennes. Si l'on se base sur le même exemple, la subjectivation consistera à ce que des employés parlent positivement de l'expansion, arrivent à convaincre leurs collègues sceptiques du bienfondé de cette action, travaillent et s'impliquent au quotidien pour favoriser cette expansion. Puisque le discours est relayé, vulgarisé, en présentant la stratégie comme une réalité évidente et légitime, cela permet l'intensification de ce discours et engendre par la même occasion des comportements qui vont à leur tour contribuer à renforcer ce discours sur la stratégie.

C'est en cela qu'il y a la présence de réseaux de pouvoir. En effet, ces derniers sont présents parce que chaque acteur se retrouve « influencé » par ce discours stratégique qui modifie leur comportement, les incite à agir d'une certaine manière. Le pouvoir ici n'est donc pas détenu par certains acteurs au sein de l'organisation mais il circule justement à travers le discours qui est renforcé par les pratiques discursives et matérielles.

Dans ce modèle, il existe parallèlement à ce discours stratégique considéré comme principal, d'autres discours alternatifs nommés « discours résistants ». Ces derniers ne sont pas nécessairement et automatiquement en opposition avec le discours principal de la stratégie, ce sont des discours portant d'autres points de vue, d'autres avis que ceux transmis par le discours principal. Si ces discours résistants sont intensifiés, ils peuvent devenir dominants à leur tour et remplacer dans les faits le

discours principal. Notons que les discours ici ne sont pas à considérer seulement d'un point de vue langagier, le discours engage des pratiques concrètes d'acteurs. Nous abordons à présent le discours stratégique.

7.2.2 La stratégie organisationnelle comme discours et pratique

7.2.2.1 Strategy-as-practice

Le modèle d'Hardy et Thomas s'inspire de la littérature sur les « strategy-as-practice ». Les études de la strategy-as-practice examinent notamment la nature linguistique de la stratégie, et les façons dont la langue façonne les pratiques stratégiques (Hardy et Thomas, 2014).C'est à travers l'étude de la stratégie comme objet, qu' Hardy et Thomas (2014) ont problématisé et développé le modèle de l'*intensification of power* que nous adaptons dans notre thèse.

Le discours stratégique renvoie étymologiquement parlant, à l'ancienne stratégie militaire (avec Sun Tsu notamment). Stratégie représentait alors « l'art du général ». Etymologiquement parlant, le mot « stratégie » vient de « strategos » en grec construit à partir de stratos (armée) et ageîn (conduire). Au cours du dernier siècle cependant, la « stratégie » et les concepts qui y sont liés, se sont répandus dans d'autres domaines. La gestion en est l'un des exemples. « *La diffusion et la légitimation du discours de stratégie organisationnelle sont étroitement liées à l'institutionnalisation de la gestion d'entreprise* » (Pälli et al., 2009). La stratégie peut être considérée « *comme un discours qui a ses propres conditions spécifiques de possibilité, ces conditions permettant certaines façons d'agir tout en limitant d'autres* » (Pälli, Vaara, et Sorsa, 2009, p. 303, notre traduction); comme « *un ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent notre manière de nous lier à, et d'agir sur un phénomène particulier* » (Allard-Poesi, 2019a, p. 340) ; ou encore comme « *une formation discursive ou un savoir selon la terminologie de Foucault, dans la mesure où elle constitue un « domaine pratique limite qui dispose de ses propres limites, règles de formation et conditions d'existence », permettant de définir « ce qui peut être dit* » » (Allard-Poesi, 2019a, p. 340). Elle concerne tous les niveaux de l'organisation. En effet, elle n'est pas considérée uniquement comme une pratique qui relève exclusivement du domaine des cadres supérieurs de l'organisation (Rouleau, 2013). La stratégie se réalise à travers les pratiques, elle est quelque chose que les membres de l'organisation " font " plutôt que quelque chose que les organisations " ont " (Hardy et Thomas, (2014); Allard-Poesi, (2015)). Les recherches menées sur les discours stratégiques montrent également que les discours stratégiques portent toujours une idée d'un changement à opérer (Varlet et Allard-Poesi, 2015).

C'est au milieu des années 1990 que les études sur management stratégique à travers l'approche par les discours a pris de l'ampleur(Allard-Poesi, 2019a). Cette approche se focalise sur la façon dont les praticiens de la stratégie agissent et interagissent (Gao, 2015, p. 39). Dès leurs débuts en effet, les

études sur la strategy-as-practice ont identifié comment les stratèges utilisent le discours dans leur élaboration de la stratégie, notamment par l'utilisation de la narration, de la rhétorique et de la métaphore, ou par des activités discursives telles que la justification, la légitimation et la naturalisation. Dans l'étude de la stratégie, une des taches du chercheur est donc de « définir les limites, les règles d'énonciation et les conditions d'existence de ce qui fait qu'un discours est stratégique » (Allard-Poesi, 2019). Ces travaux ont également montré les différentes manières dont les acteurs s'approprient et mobilisent des discours particuliers à des fins stratégiques. Cette approche est cependant soumise à quelques critiques. La première critique est que la littérature tend à conceptualiser le pouvoir comme une marchandise finie, possédée et exercée principalement par les cadres. La seconde critique est que cette littérature n'a pas suffisamment examiné la résistance, ou s'est concentrée sur la résistance d'opposition en ignorant les autres formes de résistance (Hardy et Thomas, 2014).

7.2.2.2 La stratégie en relation avec le discours

Selon Vaara (2010), une analyse discursive et critique de la stratégie permet de voir ce que la stratégie apporte et crée au sein de l'organisation, « *de nouvelles compréhensions, de nouveaux régimes de vérité et de nouvelles positions de pouvoir* ». De plus, analyser la stratégie d'un point de vue discursif permet d'en dévoiler plusieurs niveaux. Dans cette configuration, la stratégie est considérée comme un discours à plusieurs dimensions : Des dimensions macro, méso et micro (cfr figure 7).

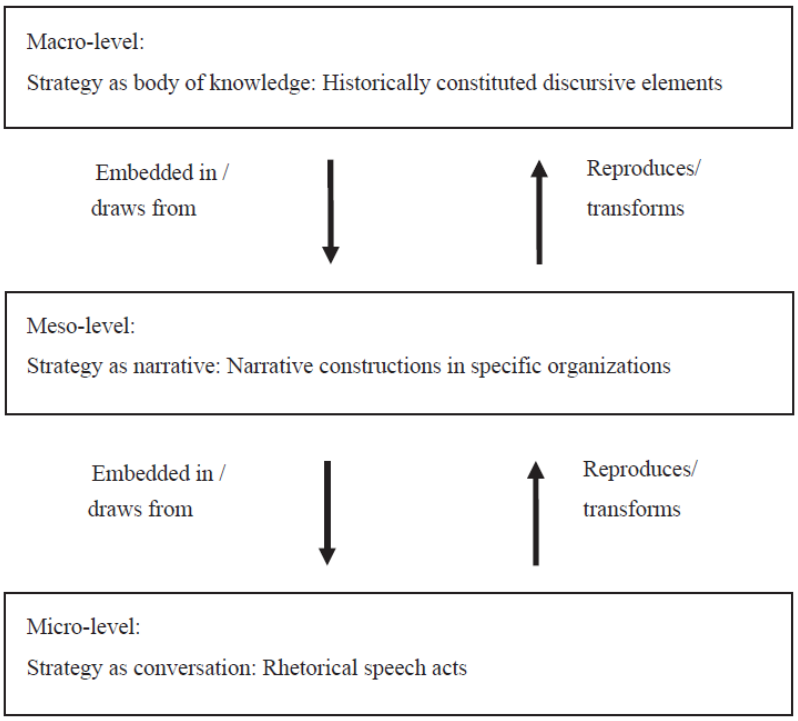


Figure 7. Stratégie comme discours multidimensionnel (Vaara, 2010, p. 30)

Au premier niveau macro, la stratégie est considérée comme un ensemble de connaissances. Ce discours se diffuse sous diverses formes (littérature universitaire, professionnelle et populaire, médias). Cette diffusion implique qu'il y a répétition d'un point de vue, d'une idéologie admise par tous, mais elle peut aussi engendrer des points de vue alternatifs. Au second niveau méso ou organisationnel, les formations discursives existant sont notamment les récits stratégiques. Ces récits ainsi que les autres formations discursives dépendent beaucoup du contexte socioculturel et organisationnel. « *Ces récits organisationnels reflètent les discours contemporains plus généraux sur la stratégie, mais ont leurs caractéristiques spécifiques. Certains de ces récits propres à l'organisation peuvent également acquérir un statut de stratégies "officielles", par exemple dans les documents stratégiques ou les plans de projet de l'organisation* » (Vaara, 2010, p. 34, notre traduction). Le troisième niveau, micro, renferme quant à lui les interactions sociales quotidiennes sur la stratégie. Les conversations, discussions entre les membres de l'organisation peuvent se dérouler dans des espaces formels ou informels. Ces interactions incluent non seulement les réunions et face à face, mais également les mails, chats, courriels, ou autres modes d'interaction. A ce niveau également, les idées et récits de l'organisation peuvent être contestés Il est important de noter que dans ces discussions, des idées plus larges et des récits propres à l'organisation peuvent également être contestés (Vaara, 2010, p. 34). Ces trois facettes ou dimensions sont liées entre elles de diverses manières.

Dans la perspective présentée par Allard-Poesi, le discours fait référence à des pratiques discursives (des paroles qui sont échangées entre deux ou plusieurs acteurs, à des textes diffusés dans et hors de l'organisation…). Les travaux qui s'intéressent à ces actes de langage, aux conversations écrites ou orales des membres de l'organisation sont considérés comme étant d'approches micro-discursives. Le discours est également un ensemble d'idées qui sont liées entre elles. Lorsque ces idées sont répétées dans le temps et dans un espace précis, elles peuvent acquérir une certaine cohérence et devenir des règles admises par tous. Les études portant sur ces règles d'énonciation dans les médias, les milieux académiques, dans les discours des dirigeants, appartiennent à l'approche macro-discursive (Allard-Poesi, 2019, p. 339).

7.2.2.3 Les pratiques

Aborder la stratégie et le discours qui en découle, nécessite de prêter attention aux pratiques à la fois discursives et matérielles qui constituent le discours stratégique. En effet, « *Fairclough suggère que tout événement discursif est analysé sur la base du fait qu'il est simultanément un*

morceau de texte, une instance de pratique discursive et une instance de pratique sociale » (Alvesson et Kärreman, 2011, p. 1135).

Selon Chiapello et Fairclough (2002), une pratique est toujours une articulation entre plusieurs éléments sociaux, ces derniers se trouvant dans une configuration relativement stable qui inclut toujours un discours. « *Toute pratique comprend les éléments suivants : activités, sujets et leurs relations sociales, instruments, objets, temps et lieu, formes de conscience, valeurs, discours (ou sémiose)* »(Chiapello et Fairclough, 2002, p. 193). Dans l'étude du discours stratégique, la perspective de Foucault invite également à interroger les conditions et les limites des effets performatifs des pratiques stratégiques (Allard-Poesi, 2015), puisque « *les pratiques ne sont pas seulement des habitudes de faire, elles incorporent de la pensée, des représentations, des savoirs qui nous permettent de les comprendre et de les pratiquer ; elles nous servent à nous adapter ou à nous ajuster à des situations et à des circonstances particulières. Elles sont orientées vers une finalité et ont une temporalité* » (Catellin, 2004, p. 179).

La pratique a été étudiée de plusieurs manières dans les études sur la stratégie (Rouleau, 2013) : la pratique comme action managériale (la pratique fait référence à l'action par laquelle les managers accomplissent de manière récurrente leur travail stratégique) ; les pratiques comme ensemble d'outils relationnels, discursifs et matériels (les pratiques ici au pluriel sont les procédures, normes et traditions par lesquelles la stratégie est accomplie) ; la pratique comme discours global (selon cette vision de la pratique, la stratégie est un discours qui a un impact sur la société , les organisations et la vie individuelle) ; les pratiques en tant que ressources organisationnelles (cette vision des pratiques implique une perspective micro des processus, des routines et des capacités organisationnelles, au lieu de se demander ce que font les stratèges, comment ils le font et pourquoi ils le font de cette manière, cette vision de la pratique s'intéresse aux conséquences organisationnelles des actions et des activités des stratèges pendant l'élaboration de la stratégie) (2013, p. 552) ; et enfin la pratique comme connaissance (la pratique vue selon Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault, Anthony Giddens fait ici référence aux connaissances sociales et tacites que les managers et d'autres personnes utilisent lorsqu'ils élaborent une stratégie). Dans cette perspective, la pratique serait liée « *au cadre de connaissances dans lequel les acteurs doivent puiser pour accomplir leur travail stratégique*. Cette manière de concevoir la pratique nous intéresse précisément parce qu'il s'agit ici de comprendre avant tout les idées, les connaissances sur lesquelles se basent les acteurs avant d'agir.

Nous l'avons dit, le discours est un ensemble d'idées liées entre elles. A ce niveau *« la vision de la pratique en tant que connaissance invite le chercheur en stratégie en tant que pratique à rediriger son attention vers le stock collectif de connaissances qui est une condition préalable à*

l'action et aux activités au lieu de s'intéresser à l'action managériale ou à l'ensemble des activités dans lesquelles l'élaboration de la stratégie est enchevêtrée » (Rouleau, 2013, p. 551).
Étudier le niveau de la pratique dans l'organisation implique que l'on prête attention « *à ce que les gens font et aux moyens qu'ils utilisent pour accomplir ce qu'ils font : les procédures, les routines et les arrangements pratiques activés par les membres de l'organisation pour accomplir leurs différentes tâches à portée de main* » (Kärreman, 2014, p. 209). Même si la grande partie de l'activité organisationnelle se déroule à ce niveau, sur le plan empirique peu de chercheurs ont accordé suffisamment d'attention pour fournir des preuves convaincantes sur la manière dont les acteurs organisationnels réalisent en pratique des phénomènes organisationnels (Kärreman, 2014).

Pour ce qui nous concerne, nous abordons également les pratiques selon la perspective de Kärreman (2014). Nous y prêtons une attention particulière puisqu'elles sont un élément central dans la stratégie d'analyse des données. Le modèle de l'*intensification of power* intègre ces notions de stratégie, de discours et de pratique, et suggère que l'intensification des effets d'un discours se produit à travers par les pratiques. Nous abordons à présent ce processus d'intensification.

7.2.3 Le modèle de l'intensification of power

Pour Hardy et Thomas (2014), les discours stratégiques ont plus de force quand ils sont liés à certaines pratiques d'intensification de la stratégie. Pour qu'il y ait des effets macro sur la stratégie, les sens négociés dans les pratiques de communication au niveau micro, doivent se propager largement dans l'organisation et perdurer dans le temps (Hardy et Thomas, 2014).

> *Our findings show that, for discourses to constitute strategy, their power effects have to be intensified. In using this term, we are not referring to a simple increase in the use of power but rather, in keeping with Foucauldian sensibilities about how power circulates through webs of knowledge, we refer to power's efficiency and saturation within a system (Hardy & Thomas, 2014, p. 321).*

Hardy et Thomas ont analysé comment les discours stratégiques produisent des objets et des sujets. Ils étudient également le fait que l'intensification du pouvoir passe par des éléments discursifs et matériels. Leur modèle illustre la dynamique qui existe lorsque les pratiques intensifient les effets de pouvoir d'un discours au fil du temps, c'est- à dire lorsqu'un objet stratégique bien défini est produit (une stratégie clairement définie), dont la signification est stabilisée et valorisée, et qui est largement articulée. Ces pratiques ont pour effet de permettre au discours d'avoir plus de pouvoir. Ceci engendre comme conséquence que le discours auquel cet objet stratégique est associé est normalisé (rendu acceptable et approprié) car des solutions stratégiques sont générées à partir de ses paramètres. En

dehors de l'objet, il y a également un sujet de la stratégie qui est produit en lien avec l'objet de la stratégie. Ce sujet a la compétence d'engager des pratiques qui vont plus tard intensifier les effets de pouvoir du discours sur lequel il est basé (Hardy et Thomas, 2014, p. 344).

L'intensification se produit lorsqu'un discours augmente en efficacité, en diffusion et en saturation (ce qui veut dire que ses effets deviennent plus importants au fur et à mesure qu'un plus grand nombre d'individus sont impliqués dans le discours). Ce discours est alors plus considéré comme acquis et est moins contesté (Hardy et Maguire, 2016).

Lorsqu'un discours est intensifié, il devient omniprésent et ses effets sont considérés comme normaux et allant de soi. Il est ainsi renforcé, et les résistances se font plus faibles (Hardy et Maguire, 2016). Cependant s'il existe ce processus de subjectivation, il y a néanmoins la possibilité pour les acteurs de manifester plutôt des formes de résistance (Allard-Poesi, 2019a).

Selon Varlet et Allard-Poesi (2017), le discours se renforce lorsqu'il s'inscrit au sein de symboles, d'énoncés, de métaphores faisant sens auprès des acteurs de plus en plus nombreux. Ils citent également Judith Butler pour qui « le discours tire sa force de sa répétition (par divers acteurs, à de multiples moments) ainsi que de son inscription dans d'autres discours ».

Nous avons donc des objets et des sujets qui intensifient les effets de pouvoir du discours sur lequel ils sont construits, tout ceci se produisant dans une relation mutuelle de renforcement. Hardy et Thomas constatent par leur modèle que les discours dominants sont ceux qui ont des objets et des sujets qui engendrent des pratiques qui intensifient leur pouvoir. Ces processus de subjectivation (Veyne, 2008) qu'Hardy et Thomas assimilent au fait que des acteurs conscients adhèrent au discours et le relaient à travers leurs actions ; et d'objectivation du discours qui intègre ici une dimension plus matérielle, constituent donc un point central du modèle(Mine, 2008).

Nous abordons à présent tour à tour les concepts centraux à l'analyse de la dynamique du discours stratégique dans le modèle de l'« *intensification of power* » : le discours lui-même, le pouvoir, ainsi que la résistance.

7.2.3.1 Le discours

En considérant l'approche foucaldienne, les discours sont définis comme *« des collections de textes et de pratiques interreliés " qui forment systématiquement les objets dont ils parlent "* » (Hardy et Maguire, 2016, p. 82). Le discours est constitué de textes et de pratiques qui donnent systématiquement naissance à la stratégie en tant qu'objet de connaissance. C'est l'objectivation du discours de la stratégie. Au sens foucaldien du terme, le discours concerne moins l'interaction linguistique quotidienne que les systèmes d'idées historiquement développés qui forment des manières institutionnalisées et autoritaires d'aborder un sujet, des "*régimes de vérité*" (Alvesson et

Kärreman, 2011). En effet, dans cette perspective le discours n'est pas uniquement composé d'éléments linguistiques : il est également intégré dans des pratiques matérielles (Hardy et Thomas, 2014). Bien au-delà du langage, le discours va désigner des pratiques (Deleuze, 1986 :108) .

De plus, il circule au sein de l'organisation. Il agit de manière dynamique dans des réseaux de relations. Ils révèlent dans leur pluralité et contradictions, les tensions, conflits, luttes de pouvoir à l'œuvre entre les membres de l'organisation (Mantere et Vaara, 2008).

Les " pratiques discursives " quant à elles, sont « *les pratiques de la parole, du texte, de l'écriture, de la cognition, de l'argumentation et de la représentation en général* »(Alvesson et Kärreman, 2011, p. 1135). La pratique discursive traduit le caractère actif du discours, le discours étant une forme d'action. Chez Foucault, ce sont les conditions de légitimation de la parole qui sont mises en avant quand il parle de pratique discursive. Il s'agit d'« *un ensemble de règles anonymes, historiques, toujours déterminées dans le temps et l'espace qui ont défini à une époque donnée, et pour une aire sociale, économique, géographique ou linguistique donnée, les conditions d'exercice de la fonction énonciative* » Foucault cité par (Maingueneau, 2009, p. 103). Ainsi analyser les discours revient à « *analyser les pratiques discursives qui font le lien entre les mots, les idées et les choses et qui permettent d'expliquer l'usage des mots et des choses. L'analyse à partir des mots lui apparaît secondaire au regard de l'analyse de la pratique discursive* »(Dufour, 2010, p. 30). Selon Foucault une formation discursive n'est pas exclusivement définie par les choses qui sont dites. En effet, « *le discours forme la connaissance ou le "savoir" dans la mesure où il est régi par des règles spécifiques d'énoncés, et parce qu'il est lié à ce qu'il appelle des "formations extra-discursives". Celles-ci désignent les conditions matérielles qui rendent possible une formation discursive spécifique* ». (Allard-Poesi, 2015a, p. 235). Kärreman (2014) apporte cependant une critique à la manière de considérer le discours selon la vision foucaldienne. Selon lui, la vision foucaldienne du discours n'a pas d'idée claire sur la manière dont le discours influence les gens à agir d'une manière prescrite (Kärreman, 2014, p. 205).

Le discours dominant produit un ensemble de connaissances acceptées, tenues pour acquises, qui fonctionnent comme si elles étaient vraies et agissent comme un "régime de vérité" (Hardy et Maguire). Le discours dominant est un instrument et un effet du pouvoir. Ici le pouvoir est à considérer comme un réseau de relations de pouvoir qui permet et contraint tous les acteurs, bien que de manière inégale et différente (Hardy et Maguire, 2016).

7.2.3.2 Pouvoir et discours

Les discours sont saturés de relations de pouvoir qui contraignent et permettent ce que les individus peuvent penser, dire et faire (Hardy et Thomas, 2014). En effet, « *les relations de pouvoir*

sont établies, mises en œuvre et consolidées par le discours et les significations qu'il crée. Le pouvoir est l'ordre apparent des catégories d'existence considérées comme allant de soi, telles qu'elles sont fixées et représentées dans une multitude de formes et de pratiques discursives » (Hardy et Maguire, 2016, p. 84).

La stratégie est incarnée dans un ensemble de pratiques sociales discursives et matérielles qui actualisent et reproduisent ses discours, constituant ainsi un système de " pouvoir-savoir " (Allard-Poesi, 2015a, p. 235). Les relations de pouvoir et de connaissance sont établies dans des discours culturellement standardisés, formés par de multiples formes de discours, idées, logiques et suppositions, qui constituent des objets et des sujets (Alvesson et Kärreman, 2011). En considérant le discours du point de vue de Foucault, l'on constate que les discours sont saturés de relations de pouvoir qui contraignent et permettent ce que les individus peuvent penser, dire et faire. En effet, « *les relations de pouvoir et de connaissance sont établies dans des discours culturellement standardisés, formés par des multitudes de modèles de discours, d'idées, de logiques et d'hypothèses qui constituent des objets et des sujets* » (Alvesson et Kärreman, 2011, p. 1130).

Le pouvoir est également un concept clé en CDA (Wodak, 2013). Dans la perspective critique, le pouvoir est considéré comme *« un phénomène structurel profond qui se manifeste dans la mise en œuvre quotidienne et banale des processus discursifs qui constituent les réseaux de signification* » (Mumby, 2004, p. 241, notre traduction).

D'un point de vue foucaldien, le pouvoir n'est pas une réalité qui peut être détenue ou possédée. En effet, le pouvoir doit être vu comme

> *« quelque chose qui circule, ou plutôt quelque chose qui fonctionne uniquement que sous la forme d'une chaîne. Il n'est jamais localisé ici ou là, jamais entre les mains de quelqu'un, jamais approprié comme une marchandise ou une richesse. Le pouvoir est employé et exercé à travers une organisation en forme de filet. Et non seulement les individus circulent entre ses fils, mais ils sont toujours en position de subir et d'exercer simultanément ce pouvoir » (Hardy et Maguire, 2016, p. 85).*

Foucault conceptualise en effet le pouvoir comme circulant dans le discours, où le pouvoir fonctionne comme un réseau productif, qui traverse tout le corps social (Hardy et Thomas, 2014). Le pouvoir n'est pas que répressif, il peut avoir des effets positifs et productifs. Ce qui veut dire que « *les gens peuvent ne pas se sentir simplement dominés par le pouvoir, mais pourraient être attirés par lui et ses effets tels que les identités subjectives qu'il peut offrir par le discours* » (Heracleous, 2006, p. 1083). Arendt pour sa part, différencie le pouvoir de la force (strength en anglais). La force selon elle désigne la propriété d'une entité individuelle, chose ou personne. Elle décrit le pouvoir comme s'inscrivant dans la durée (ceci constitue d'ailleurs un problème pour elle) et comme une donnée

incontournable de l'existence humaine. D'après Foucault, la conception du pouvoir selon laquelle ce dernier est détenu comme un bien matériel est remise en cause. Comme le précise (Bayart, 2005, p. 189) en citant *L'histoire de la sexualité* (1976), *« le pouvoir ce n'est pas une institution et ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une situation stratégique complexe dans une société donnée* ». Bien au contraire, le pouvoir est redistribué.

Le pouvoir est donc perçu comme « relationnel et réversible » qui s'exerce mais ne se détient pas, il est « action sur des actions », « conduite sur des conduites » (Granjon, 2005 : 58). Foucault distingue les « relations de pouvoir » (qui sont inévitables, autorisent la résistance et la réversibilité) des « états de domination » (s'instaure quand un groupe réussit à rendre les relations de pouvoir immobiles et fixes, rétrécissant la marge de liberté des sujets) (Granjon, 2005 :44). De plus, « *tout rapport de pouvoir n'existe que dans un dispositif historique qui articule tant les savoirs, dans lesquels ce pouvoir se code et se décode, que les appareils par lesquels ce pouvoir circule, s'appuie, et touche les corps* » (Mazabraud, 2010, p. 131-132) . Nous sommes une fois de plus dans l'idée que le discours se base sur des idées et des pratiques cautionnées et orientées, prenant place dans un certain espace et durant une certaine époque. Ces formes d'orientation ou de contrainte du discours sur les agirs des acteurs permettent à certaines façons d'agir de prendre place, tandis qu'elles en étouffent d'autres (ou même ne permettent simplement pas leur existence).

C'est sur cet argument de la circulation de pouvoir à travers les discours de manière dynamique (dans un espace donné et à moment donné dans un réseau de relations plus ou moins coordonnées) que Hardy et Thomas justifient également leur approche foucaldienne. La notion d'autorité que nous abordons également constitue selon nous un élément essentiel en lien avec le pouvoir comme défini par Foucault. Toutes les allusions à des micro-pouvoirs, à des formes de gouvernementalité (Petitet, 2005) s'expriment dans les exemples de l'influence et de la pression sur les organisations en modernisation.

La notion de pouvoir est pour cette recherche liée de manière importante avec celle d'autorité. Autorité du discours que nous avons décidé d'établir comme l'une des portes d'entrée afin d'analyser la stratégie. Nous retrouverons ce lien entre les concepts, dans la mise en place de notre appareillage méthodologique où les enjeux de pouvoir seront pris en compte notamment à travers les idéologies portées par des discours dont le processus de dépolitisation ou encore l'autorité conduisent à des effets sur les pratiques des acteurs dans l'implémentation du projet. Nous analysons donc les enjeux de pouvoir non comme une possession ou un rapport de force de dominant fixe à dominés, mais plutôt comme pouvant permettre justement des résistances et des revirements de situation entre les acteurs.

7.2.3.3 La résistance

A propos des résistances, plusieurs débats scientifiques ont été menés avec pour objectif de cerner ce concept. La résistance était au départ, considérée comme négative pour les organisations. Elle faisait référence à la capacité qu'ont les individus de freiner ou mettre à mal les réformes dans les entreprises. Vue comme tel, la résistance au changement revoie à « *une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage* » (Soparnot, 2013, p. 26). Selon Oreg (2006), la résistance au changement est évoquée tant par les chercheurs que par les praticiens, comme la raison d'échec des projets de changement organisationnel à grande échelle (méthodes de production, innovations technologiques, pratiques managériales, etc). Dans cette perspective, la résistance est définie comme une attitude tridimensionnelle et négative qui émane du changement organisationnel : la dimension affective qui porte sur ce que les gens ressentent face au changement ; la dimension cognitive qui fait référence à ce que pensent les gens du changement ; et la dimension comportementale qui concerne les actions et intentions d'actions pour faire face au changement (Oreg, 2006). Plusieurs facteurs sont alors identifiés comme source de résistance. Soparnot (2013, p. 30) identifie comme facteurs l'anxiété (qui relève de la dimension psychologique), les jeux de pouvoir (qui implique une forme de résistance politique), les relations avec l'entreprise (qui engendrent une résistance identitaire), l'influence du groupe (qui conduit à de la résistance collective), la culture d'entreprise (qui favorise la résistance culturelle), ainsi que les connaissances et compétences des individus (dont les résistances sont de l'ordre du cognitif).

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresseur » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Tableau 4. Facteurs de résistance au changement et leurs caractéristiques selon Soparnot (2013)

Dans la continuité de cette considération négative de la résistance, la théorie de la résistance à l'innovation propose d'analyser la résistance comme le résultat des barrières fonctionnelles et des barrières psychologiques (Ait-Taleb et Mani, 2019). Kondratov (2018) dans son étude sur les stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des Big Data, relie quant à lui le non-usage de ces technologies numériques, à des raisons catégorisées aux niveaux macro, méso et micro : *des règlementations institutionnelles aux tactiques personnelles des communicants* (Kondratov, 2018, p. 130).

Bien que ces études aient exploré les effets néfastes des résistances sur le changement, avec le temps, des auteurs ont apporté une vue plus nuancée que la résistance (Bareil, 2008; Bareil et Savoie, 1999). Ainsi, malgré l'abondance de littératures ayant mis en évidence la résistance comme néfaste pour le changement organisationnel, de plus en plus de chercheurs ont envisagé de considérer ce phénomène de manière holistique. En effet, « *l'approche classique de la résistance a seulement entretenu le mythe de l'opposition au changement organisationnel tel qu'il est véhiculé par son promoteur*» (Bareil, 2008, p. 94). Cette conception négative de la résistance ne traduit pas la dynamique réelle de changement organisationnel (Oreg, 2006).

C'est ainsi que s'est développée une littérature sur la résistance comme élément positif, voire essentiel de la dynamique organisationnelle (Bareil, 2008; Soparnot, 2013). Loin d'être négative, « *certains auteurs attribuent [à la résistance] une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus* » (Soparnot, 2013, p. 26). La notion de résistance au changement est alors conceptualisée comme « *un ensemble de pratiques individuelles et évolutives d'appropriation, dont certaines sont potentiellement porteuses de possibilités pour l'organisation* » (Boffo cité par Bareil, 2008, p. 94) .Face aux littératures négatives sur le changement, Ford, Ford et D'Amelio (2008) , considèrent qu'il reste une partie de l'histoire à raconter sur la résistance en organisation. En effet, ils constatent que de manière dominante, une histoire unilatérale est racontée sur la résistance. Dans cette histoire, les agents de gestion du changement sont favorisés au détriment des bénéficiaires du changement à la base des résistances. Ces dernières seraient ainsi des réactions irrationnelles et dysfonctionnelles uniquement au niveau des bénéficiaires. C'est ainsi que pour Ford, Ford et D'Amelio (2008), il existe une autre partie de l'histoire où ce sont les agents de changement contribuent à l'apparition de la résistance par leurs propres actions et inactions. Dans cette partie, la résistance peut être une ressource pour le changement.

La résistance ne consiste donc pas en des batailles discursives entre les acteurs au sein d'une organisation ou encore en un désengagement, une passivité. Elle suppose que les acteurs s'engagent dans des pratiques d'auto transformation par lesquelles le sujet tente de se transformer en s'appuyant

sur les pratiques sociales (Allard-Poesi, 2015) . « *Résister, dans cette perspective, suppose nécessairement de travailler avec, et de questionner, ces subjectivités qui nous sont " données " par les pratiques stratégiques* » (Allard-Poesi, 2015a, p. 247).

Certains auteurs poussent la réflexion encore plus loin en invitant à poser un regard critique sur ces deux approches. Williams (2009) dans sa recherche "*Multidimensionality of Resistance in Youth-Subcultural Studies*" invite à dépasser les approches typologiques de la résistance. Selon lui, et sur base du développement d'une théorie pragmatique de l'utilité et des conséquences de la résistance ; « *les chercheurs devraient aborder les dimensions de la résistance de manière critique en les utilisant, les modifiant ou en les rejetant quand cela est nécessaire* » (Williams, 2009, p. 20, notre traduction). Thomas et Hardy (2011) proposent pour leur part, une approche critique des deux conceptualisations dominantes de la résistance : « demonize » et « celebrating ». La première conception de « demonize » que nous pouvons traduire par « diaboliser », renvoie au fait de considérer la résistance comme pathologique.

> *"diaboliser en la considérant comme une pathologie qui entrave les tentatives de changement des organisations. Cette façon de traiter la résistance ne semble toutefois pas avoir été très fructueuse, au vu du nombre d'initiatives de changement qui échouent"* (Thomas et Hardy, 2011, p. 322, notre traduction) .

La seconde conception de « celebrating » que nous traduisons par « valoriser », reprend les travaux qui soutiennent que la résistance « *joue un rôle important dans la réussite du changement organisationnel* ». Thomas et Hardy (2011) prennent pour exemple dans cette catégorie, les travaux de Ford et al. (2008) . Ces derniers mettent en avant le rôle des agents de changement dans la prise en charge des résistances. Thomas et Hardy critiquent justement cette approche en ce sens que selon eux,

> « *Cette approche privilégie les agents du changement en leur accordant la prérogative exclusive de décider si certains comportements des employés constituent ou non une résistance. Par conséquent, les employés peuvent être placés dans une position encore plus défavorable que lorsque la résistance est diabolisée : ils sont encouragés à résister* » (Thomas et Hardy, 2011, p. 322, notre traduction).

Pour Thomas et Hardy (2011), ces deux conceptualisations se situent dans un cadre discursif particulier où les intérêts et les hypothèses de la gestion et des agents du changement dominent. Cette situation met en lumière des questionnements sur le plan éthique, théorique et pratique en ce sens que l'agent chargé de gérer le changement est privilégié, puisque c'est lui qui décide ce qui est ou non une résistance. Face à cette situation, Thomas et Hardy (2011) proposent de comprendre le

changement organisationnel en mettant le pouvoir et la résistance au centre de la négociation des significations qui façonnent le changement . « *Une telle approche reconnaît qu'il existe toujours une possibilité de résistance. Celle-ci n'est pas nécessairement bidirectionnelle, avec des agents de changement contre des bénéficiaires de changement, mais multiple, transversale et itérative* » (Thomas et Hardy, 2011, p. 328, notre traduction). L'idée ici est que le changement organisationnel « *s'accomplit par le biais de pratiques de travail complexes, désordonnées et quotidiennes, plutôt que par la planification et la conception* ». Ainsi, cette perspective permet une meilleure compréhension sur la manière dont le changement se produit de manière inattendue ; elle permet également d'avoir une explication des multiples points auxquels les changements de direction se produisent ; et l'identification des identités multiples et changeantes qui peuvent contribuer au changement (Thomas et Hardy, 2011).

En considérant le modèle de l'*intensification of power* de ces mêmes auteurs, c'est précisément dans cette dernière perspective que nous nous inscrivons en parlant de résistance dans notre cas d'étude. En effet, nous ne considérons pas la résistance de manière systématiquement négative, comme un frein, un blocage. Sur base du modèle et de son orientation foucaldienne, les résistances n'existent donc pas de manière forcément consciente ou pour être en opposition radicale avec le discours principal. Les résistances peuvent au contraire avoir un effet productif au sein de l'organisation.

En plus des résistances à proprement parler, Hardy et Thomas (2014) font le constat dans leur étude, qu'il existe simultanément plusieurs discours dans l'organisation. Parmi eux, des discours alternatifs, considérés par certains auteurs comme des contre-discours (Auboussier (2015) ; Rabatel (2015) ; Raus, 2015), qui vont faire face au discours dominant. Ces discours alternatifs qui sont assimilés aux pratiques de résistance, véhiculent d'autres points de vue, d'autres visions sur la stratégie. Ils évoluent en même temps que le discours principal, sans intention évidente de lui nuire. Ces discours alternatifs peuvent, s'ils sont amplifiés, évoluer jusqu'à remplacer le discours principal existant. En effet, ces discours alternatifs peuvent arriver à être renforcés par des pratiques d'acteurs, et ainsi remplacer le discours principal de la stratégie.

7.2.4 Appropriation et adaptation du modèle au cas d'étude

Dès le départ dans notre problématisation, nous avons pour ambition de considérer l'implémentation technologique par le prisme du discours de modernisation sur l'Afrique et ses organisations. En ce sens, le modèle de l*'intensification of power* permet d'aborder le projet technologique comme une stratégique qui regorge de discours, ces derniers reposant sur les pratiques des acteurs, et évoluant du niveau macro au niveau micro. Ce sont les pratiques des acteurs qui

déterminent quel discours (entre les discours principaux, les discours de résistance ou alternatifs de la stratégie) finit par devenir dominant, et donc voir ses effets de pouvoir intensifiés. C'est ce discours qui justifie la situation finale de la stratégie au sein de l'organisation. Dans notre cas, c'est ce discours qui va expliquer l'état de l'utilisation du logiciel à la fin de notre période d'étude.

C'est la définition foucaldienne du discours que nous choisissons de considérer (Maingueneau, 2009). Il s'agira pour nous de voir comment sont légitimés les différents discours présents dans le processus d'implémentation de la technologie, sachant que les discours ne s'imposent pas de manière déterministe à la stratégie (Varlet et Allard-Poesi, 2015). En effet, ils sont plutôt instanciés au fil du temps lorsque de multiples acteurs s'engagent dans des pratiques locales qui contribuent à les normaliser et à les diffuser, « *les discours sont des collections de textes et de pratiques interreliés qui " forment systématiquement l'objet dont ils parlent ". En conséquence, le discours concerne "la production de connaissances par le langage"* » (Hardy et Thomas, 2014, p. 324).Le discours qui est ainsi intensifié est considéré comme dominant. Un discours est dominant

> *« lorsque les textes et les pratiques qu'il comprend s'appuient les uns sur les autres de manière bien établie pour construire des descriptions et des explications convergentes et largement partagées des phénomènes. Un discours dominant fournit donc un langage clair. Il produit des significations claires sur qui et quoi est 'normal', standard et acceptable, institutionnalisant ainsi les pratiques et reproduisant le comportement de sorte qu'une vision particulière de la "réalité" devient réifiée et considérée comme acquise» (Hardy et Maguire, 2016, p. 82).*

L'intensification d'un discours s'effectue à travers des pratiques qui conduisent l'objectivation et la subjectivation du discours. A propos de l'objectivation, le numéro 163 de la revue Réseaux, *« Un tournant performatif ? Retour sur ce que « font » les mots et les choses »*, permet de s'intéresser à ce que « font » justement les choses, leur performativité , afin de comprendre le rôle que jouent les objets dans l'action (Latour, 2010; Licoppe, 2010b, 2010a). En ce sens, la sociologie de l'innovation pourrait bien avoir un apport pour l'analyse du discours. En effet, la mise en place d'un dispositif technique, d'un parc informatique, d'un réseau, de la fibre optique, et de tout autre « objet » contribue, ou du moins ne laisse pas indifférent la présence du discours de modernisation basé sur les TICs, puisqu'il y contribue. La présence matérielle, l'organisation qui se met autour, rend le discours concret, réel, présent. Les TICs ainsi prises dans leur dimension infrastructurelle, technique, matérielle constituent une valeur performative du discours qui accompagne l'implémentation du projet technologique.

Pour ce qui concerne la subjectivation, elle peut être considérée comme la redéfinition de l'identité de l'individu dans les termes du discours stratégique. « *Par "sujet", Foucault entend celui qui agit conformément aux règles et aux normes d'une formation discursive et, de cette façon, endosse un rôle particulier et occupe une "position de sujet" spécifique* » (Allard-Poesi, 2015a, p. 245). Ainsi,

lorsqu'il existe des individus qui agissent conformément au discours lié à la stratégie de modernisation par les TICs, ces individus constituent des sujets qui contribuent en même temps que l'objet de la stratégie, à intensifier le discours de la stratégie.

Au-delà de l'intensification des discours par des pratiques, le modèle nous permet de mettre en lien les niveaux macro, méso et micro de la stratégie.

Le niveau macro concernant la diffusion du discours, nous mène à porter un intérêt vers la répétition d'un point de vue, d'une idéologie admise par tous. En ce sens, nous analyserons les « *connaissances* » (Vaara, 2010) construites pas les idéologies et points de vue sur les TICs pour la modernisation des universités africaines. Nous chercherons à comprendre le contexte, les origines de construction et de vulgarisation de cette idéologie, de ce point de vue (majoritairement technodéterministe) sur l'implémentation des TICs; cela tant au niveau des institutions internationales, de l'université étudiée, que des acteurs amenés à utiliser la technologie au quotidien. Il s'agira de réellement comprendre le contexte de formation et de normalisation, d'acceptation des TICs comme levier de modernisation, comme une évidence.

Au second niveau méso ou organisationnel, nous porterons une attention particulière à la manière dont l'université récupère, s'approprie cette idéologie et en fait des récits qui lui sont propres. Ceci notamment à travers des documents officiels de planification, des dispositifs de concrétisation de la stratégie au niveau local. Dans notre cas, nous analyserons les données pour retrouver des traces de cette récupération et de la concrétisation du projet technologique.

Le troisième niveau micro concerne les interactions sociales quotidiennes sur la stratégie. Sont concernés ici les échanges quotidiens, les interactions autour de la stratégie. Nous identifierons la stratégie dans des sources telles que les mails, les courriels, les comptes-rendus de réunions, etc. Il s'agit dans notre cas, de saisir les traces de la stratégie de modernisation par les TICs dans l'agir et le dire des acteurs impliqués d'une manière ou d'une autre dans le processus d'implémentation du logiciel de gestion (gestionnaires, utilisateurs de l'application, partenaires techniques et financiers, etc.). Ces trois dimensions étant liées entre elles (Vaara, 2010), une même action, une même manifestation de la stratégie peut être attribué à la fois au macro, au méso et au micro.

En dernier commentaire, nous tenons à mettre l'accent sur le fait que les résistances sont particulièrement importantes pour nous, dans le sens où c'est précisément leur analyse qui est susceptible d'apporter des éléments essentiels de réponse à notre questionnement, sur les raisons de la difficile implémentation du logiciel de gestion dans le cadre d'étude.

7.2.5 Limites du modèle

Bien que le modèle de l'intensification of power constitue un cadre relativement complet de compréhension du phénomène sur un plan théorique, et d'analyse des données sur le plan méthodologique ; nous avons effectué certaines adaptations du modèle. Une première catégorie d'adaptations renvoie à des considérations liées à la disponibilité et à la nature des données. Dans ce cas, nous avons changé la manière de procéder pour l'analyse des données (les détails seront clairement décris dans la stratégie d'analyse des données). Il s'agit ici d'adaptations mineures.

La seconde catégorie concerne la considération du discours de résistance. Notre adaptation et apport est conséquent à ce niveau. En effet, pour l'étape concernant l'analyse des résistances, nous avons procédé de manière différente du modèle.

Le modèle propose de catégoriser les pratiques des discours principaux de la stratégie. L'on peut ainsi voir de quelle manière les pratiques des acteurs contribuent ou non à renforcer l'un ou l'autre discours associé à la stratégie. Mais dans le cas des résistances et de leurs discours, les auteurs proposent plutôt de comparer l'influence des discours alternatifs sur l'un ou l'autre discours principal de la stratégie (ce choix découle notamment de leur étude de cas qui s'y prêtait). Nous pensons que cela ne permet pas montrer de quelle manière les discours de résistance et les discours alternatifs ont, eux également été renforcés par les pratiques des acteurs. Le processus d'intensification est en quelque sorte occulté pour laisser place à une comparaison qui ne montre pas de quelle manière concrète les pratiques ont conduit à renforcer ou déforcer ces discours de résistances et ces discours alternatifs.

Or, les enjeux cachés et les difficultés présentes derrière la mise en place de la stratégie (dans notre cas l'implémentation technologique) se révèlent essentiellement dans les pratiques de résistance. Nous avons donc décidé de catégoriser les pratiques d'intensification des résistances. Pour ce faire, nous avons croisé le modèle d'Hardy et Thomas en considérant les pratiques d'objectivation et de subjectivation des discours de résistance ; avec la catégorisation des pratiques de pratiques de résistance provenant des travaux de Mumby, Thomas, Martí et Seidl (2017).

Concrètement, cette combinaison consiste premièrement à identifier les activités et à leur attribuer des catégories de pratiques en fonction de la manière dont elles contribuent à déforcer la stratégie (guérilla, cynisme, trainer les pieds, association, dénonciation, etc). Ensuite nous regroupons ces catégories dans les 4 groupes de pratiques de résistance en fonction des acteurs impliqués (individuel ou collectif) et de leur sphère d'action (publique ou privée), tout en expliquant en quoi elles objectivisent ou subjectivisent les discours de résistance. Cette manière de procéder permet au final, comme avec les discours principaux de la stratégie, de comprendre comment les pratiques des acteurs vont influencer la stratégie. Le chapitre sur l'analyse des données détaille cette adaptation.

En définitive, la stratégie portée par un discours dont les effets de pouvoir ont été intensifiés, a plus de chance de se voir appliquée, puisqu'elle est portée par le discours qui au fil du temps, aura dominé grâce à des pratiques. Le modèle de l'intensification of power est propice à l'atteinte de l'objectif de cette recherche. Il permet en effet de mettre en exergue les réseaux de pouvoir évoluant dans le discours stratégique ; d'aborder le phénomène d'implémentation technologique à travers le discours ; de prêter une attention particulière aux résistances considérées ici comme des discours alternatifs ; et de mettre en lien les niveaux macro, méso et micro dans la compréhension de la stratégie. Sur le plan méthodologique, le modèle d'Hardy et Thomas invite à une collecte de données sur des périodes suffisamment longues pour saisir la dynamique d'intensification des effets du discours. En effet, la seule façon de révéler la relation entre plusieurs niveaux de contexte dans le champ de l'interaction, c'est d'avoir une série chronologique suffisamment longue pour montrer comment ces niveaux interagissent (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001 p. 699). En comprenant comment le discours intègre aussi la pratique, il nous est possible de voir comment les pratiques sont à leur tour disciplinées par les discours dans lesquels elles se situent.

Notre objectif est de comprendre ce qui se joue dans les coulisses de la mise en place d'un logiciel de gestion dans une organisation. Ce modèle nous offre un cadre théorique et méthodologique qui permet d'aborder le phénomène d'implémentation technologique à travers le discours, vu à la fois d'un point de vue idéologique et comme des pratiques qui construisent ou détruisent la stratégie. Le modèle permet en définitive, de tenir compte des enjeux de pouvoir et des résistances, en lien avec le discours stratégique. Ce qui est un des enjeux centraux de ce travail.

7.3 Conclusion

En communication, l'approche critique est essentiellement abordée dans les productions scientifiques portant notamment sur les usages des TIC dans différents contextes socio-culturels, les pratiques de réception et d'appropriation des technologies et des produits culturels et informationnels de la part de publics variés, etc (Sedda, 2017b). Comme nous l'avons évoqué, il existe plusieurs études sur l'implémentation des TICs dans les organisations en Afrique et les politiques y relatives, mais peu de questionnements critiques y sont abordés. C'est donc pour combler ce vide dans la littérature sur les TICs (Benchenna, 2012a) que l'analyse du discours nous est cruciale, en ce qu'elle invite à considérer les conditions de renforcement des discours. Autant le discours sur la modernisation dévoile certes la manière dont les organisations accordent de l'importance aux TICs, en même temps il pousse les acteurs, il modèle la façon dont les gens vont à leur tour concevoir les TICs.

Nos postulats de départ reposent premièrement sur le fait que les TICs se voient accorder un caractère indispensable et salvateur lorsqu'ils sont implémentés dans des organisations, sans le lot de

remise en question nécessaire à une telle démarche. A ce niveau, il est alors crucial de comprendre le lien entre les politiques décisionnelles qui sous-tendent l'implémentation, les dispositifs qui émergent de ces décisions, ainsi que les pratiques des acteurs impliqués dans le processus d'utilisation de ces TICs. Le second postulat lui nous mène à considérer que les TICs peuvent servir de terrain où vont s'affronter des acteurs, mettant ainsi en lumière des enjeux relationnels, des enjeux de pouvoir qui ont de l'influence sur le processus d'implémentation. En ce sens, c'est l'approche critique qui nous permet d'avoir les clés d'analyse pour comprendre la dynamique dans les relations des acteurs.

C'est ainsi que nous avons présenté dans ce chapitre l'analyse du discours organisationnel avec une attention particulière au lien entre discours, communication et organisation, tout en expliquant en quoi consiste une approche critique dans ce domaine. Ces considérations nous mènent donc vers un modèle prenant en compte tous les aspects du discours évoqué, il s'agit de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014). Le modèle de l'*Intensification of power* répond en tous points à notre positionnement critique, en plus du fait qu'il permette à notre recherche de constituer une application concrète de l'invitation des ACO.

Comprendre les tenants et les aboutissants de l'analyse critique du discours organisationnel, conduit à dévoiler l'originalité de l'angle critique abordé pour étudier les TICs et ouvre de nouvelles pistes de compréhension, spécialement dans une organisation portée par un discours stratégique de modernisation. De ce positionnement critique, nous pouvons ainsi prétendre, avec le support de la CDA, adresser les failles de la littérature dominante sur les TICs. Nous pouvons ainsi apporter de nouvelles clés pour comprendre ce phénomène : premièrement en prêtant une attention particulière aux réalités cachées derrière la stratégie organisationnelle de modernisation via les TICs, et deuxièmement en établissant une relation entre les discours au niveau micro et les pratiques des acteurs qui les renforcent ou les déforcent.

Nous retenons de cette série de textes que l'apport de l'ACO postule qu'il est nécessaire de mettre en lien les différents niveaux d'analyse possibles dans l'étude de l'implémentation des TICs dans la gouvernance d'une organisation. Il ne s'agit pas que d'observer et analyser les pratiques et interactions des acteurs face à la technologie, mais également d'identifier les procédés qui motivent et mobilisent au sein de l'organisation, ainsi que les dispositifs créés par une idéologie provenant d'un niveau plus global et qui incite la mise en place de la technologie. Le lien entre les 3 niveaux du discours stratégique permet d'analyser ce décalage entre les objectifs fixés à la technologie ainsi que le discours de modernisation qui l'accompagne, et ce qui se passe réellement sur le terrain dans le quotidien des acteurs appelés à utiliser ce logiciel. C'est ce décalage que nous présentions dans notre problématique et de nous cherchons à analyser et comprendre.

PARTIE III. CADRE EMPIRIQUE : Fondements de la démarche, étude de cas, collecte et stratégie d'analyse des données

Chapitre 8. Cadre méthodologique : fondements de la démarche, étude de cas, collecte et stratégie d'analyse des données

8.1 Introduction

A la suite de notre questionnement sur l'implémentation des TICs dans la gestion de l'Unilu, nous avons dû aborder un angle, et adopter un positionnement permettant de traiter cet objet de manière différente de ce qui existait essentiellement dans la revue de littérature.

C'est ainsi que nous en sommes arrivée à prendre de la distance (physique et sur le plan professionnel) par rapport au terrain d'étude lui-même, de manière à observer l'objet de la manière la plus objective possible. Dans la suite de cette démarche, nous avons opté pour une approche critique afin de mettre en lumière les réalités et dynamiques occultées volontairement ou involontairement autant sur le terrain que dans la revue de littérature générale sur les TICs en Afrique, et plus particulièrement sur la gouvernance numérique des universités. Dans une démarche qualitative, ce positionnement critique nous a amenée à prendre en considération les aspects discursifs aussi bien dans la collecte des données hétérogènes (Oger, 2007) , que dans l'analyse des données basée sur un modèle d'analyse critique du discours.

De ce qui précède, notre objet de recherche que constitue l'implémentation d'un projet technologique, s'est construit au fur et à mesure (Rio, 2009) . C'est ainsi que notre thèse se constitue, comme nous l'avons précédemment noté, en laboratoire qui permet de tester l'utilité d'une approche critique sur les discours, à la compréhension de ce phénomène communicationnel.

8.2 Remise en contexte et choix de l'étude de cas

De 2012 à 2017, nous avons travaillé comme responsable de communication du Service des Ressources Informatiques (SRI) de l'Université de Lubumbashi (Unilu) en République Démocratique du Congo. A ce poste, nous avions pour responsabilité de vulgariser auprès de la communauté universitaire tous les services techniques mis en place par l'équipe d'informaticiens. Il s'agit notamment de la connexion internet, de l'installation de matériel informatique, ou encore de l'application GP7 destinée à la gestion des tâches académiques au sein de l'Université (inscription, paiement des frais, gestion du parcours et délibération des étudiants).

Malgré un contexte caractérisé par un très faible taux de pénétration des TICs[29], l'équipe du SRI a développé au fil du temps, plusieurs initiatives afin de remonter la pente et de répondre au besoin de e-gouvernance prônée alors par le Ministère National de l'Enseignement Supérieur et Universitaire du pays. Cependant, les multiples efforts et les ressources engagées tant localement qu'avec l'appui de la coopération belge au développement, ne sont pas venu à bout des difficultés d'usage et d'appropriation des TICs qui persistent au fil du temps. Cela est principalement le cas avec le logiciel GP7, consacré à la gestion académique de l'Unilu. Malgré son implémentation depuis 2007 à la gestion de l'Unilu, le taux d'utilisation actuel reste faible, et ce, indépendamment d'une forte implication des recteurs ainsi que de certains Doyens de facultés et Directeurs d'Ecoles. A titre d'exemple, durant l'année académique 2014-2015 seul 5% des jurys de délibération ont utilisé GP7 pendant le processus de délibération.

Ce logiciel, bien qu'ayant démontré son apport, sa pertinence dans la sécurisation, le stockage, la traçabilité et la synchronisation des informations importantes, demeure au centre des débats sur la gestion de l'Unilu. C'est en ce sens que nous avons décidé, au-delà de notre fonction administrative, de nous intéresser sur le plan scientifique à ce problème persistent d'usage et d'appropriation des TICs dans une université en train de se « moderniser » sous l'impulsion des recteurs, du gouvernement national et de la coopération au développement.

Dans ce contexte organisationnel, plusieurs questionnements nous sont apparus évidents face à toutes les difficultés d'implémentation du logiciel. Nous nous sommes ainsi retrouvée dans une position où nous observions ce qui se passait autour de nous, parce que nous y participions (Borbasi et al., 2005) . Toute cette situation nous a amenée à nous interroger notamment sur les origines de l'implémentation de GP7, la mobilisation des parties prenantes ayant été impliquées dès le départ, sur les préalables à la mise en place d'un nouvel élément dans le système organisationnel, sur les stratégies de communication qui avaient été mises en place et celles qu'il faudrait éventuellement définir pour l'avenir, sur le rôle de chaque acteur dans ce processus de changement, sur les problèmes de crise organisationnelle comme la corruption (qui étoufferait de manière quasi certaine l'utilisation de GP7), sur les compétences de ceux qui se sont retrouvés du jour au lendemain utilisateurs d'une application dont ils n'ont connu l'existence qu'au moment de la formation, etc. Également, nous nous demandions quel était le rôle de la coopération belge au développement dans ce processus de changement ou encore à quel point les financements et le support technique de la coopération exerçaient une influence sur l'appropriation de GP7.

[29] Selon les statistiques de l'Union Internationale des Télécommunications, inférieur à 1% pour la RDC en 2007

A quoi finalement pouvaient être liés ces faibles taux d'utilisation de GP7 alors que tant d'acteurs s'étaient mobilisés au fil des années et que plusieurs stratégies tant managériales que communicationnelles avaient été mises à contribution ?

Ainsi, l'implémentation des TICs dans un contexte organisationnel sous l'emprise du devoir de modernisation, interpelle et amène une série de questionnements.

Ce phénomène, et avec lui la thématique des TICs dans les universités africaines, nous a donc conduit à un travail de recherche entamé en 2015.

Nous avons rédigé et défendu en 2017 un mémoire dans le cadre d'un Diplôme d'Etudes Approfondies en Communication des Organisations, portant sur le changement organisationnel engendré par les TICs en organisation. Nous nous sommes précisément intéressée au processus d'implémentation du logiciel GP7, aux stratégies de communication mises en place, ainsi qu'à l'image de GP7 auprès des utilisateurs.

A la suite du Diplôme d'Etudes Approfondies obtenu à l'Université de Lubumbashi, nous avons entamé depuis septembre 2017 une recherche doctorale à l'UCLouvain. Cette distance était une nécessité afin de prendre du recul face au terrain duquel nous étions très intensément imprégnée. Après la première série des recherches effectuées dans le cadre du DEA, qui se basait principalement sur une étude relativement descriptive de l'implémentation de GP7 à l'Unilu, des questions persistaient.

En effet jusqu'aujourd'hui, pendant que certaines organisations développent des nouveaux questionnements sur la place des TICs dans les organisations, en Afrique subsaharienne et dans d'autres pays dits « en développement », la plupart des organisations publiques, universitaires ou non, en sont toujours à résoudre des problèmes élémentaires. Ces organisations sollicitent l'aide extérieure pour la réussite des projets technologiques, ou même lorsque cette aide est disponible et injectée au fil des années, ces organisations continuent pour la plupart, à faire face à ces mêmes situations problématiques d'usage et d'appropriation qui persistent. Nous considérons ces situations difficiles comme des « problèmes » étant donné l'écart entre les objectifs de projets et leurs réalisations sur le terrain.

La première question qui découlait de l'observation était de savoir pourquoi malgré toutes les ressources mises en œuvre, l'implémentation de GP7 reste problématique ? (Débats, faible taux d'utilisation, avis très mitigés). Puisque les moyens techniques, managériaux et financiers sont mis en œuvre aussi bien par les responsables des organisations que par les organes de coopération au développement, il faut donc chercher l'explication d'une implémentation difficile ailleurs que dans les aspects techniques ou financiers. Quel angle aborder dans ce cas ? Vers quels aspects organisationnels se tourner ? Et surtout, à quel niveau les Sciences de l'Information et de la

Communication peuvent-elles aider dans cette démarche d'analyse et de compréhension sans risquer de ne dévoiler que des éléments superficiels au problème ?

Comme première démarche, nous avons effectué une revue de littérature sur la question des TICs dans les universités africaines et de manière plus globale dans les organisations des « pays en développement ». En portant un regard panoramique sur les recherches produites en Sciences de l'Information et de la Communication en rapport avec les TICs dans les organisations africaines, nous avons remarqué que la plupart des textes traitant des TICs en Afrique s'alignent aux littératures sur la modernisation, et sur le développement des pays « pauvres ». Les TICs sont alors présentés comme des moyens de parvenir au développement, de se moderniser et d'atteindre un idéal porté par la théorie du rattrapage des pays « développés » par les pays « sous-développés » ou « en développement ». Les TICs sont donc vues à travers une approche techno-déterministe qui leur attribue des qualificatifs bien au-delà de toutes réalisations dans la limite du possible. Parallèlement, nous avons donc creusé la question de la modernisation en elle-même. Il était important de comprendre comment les TICs se sont retrouvées affiliées à ce discours qui lui-même est étroitement lié au développement. En effet, comme pour « renforcer » ces problèmes liés aux TICs, le paradigme du développement et de la modernisation incite les organisations africaines à prendre le pas de la modernisation, de la bonne gouvernance, du développement. Pour ce faire, le levier technologique est désigné comme étant un des critères primordiaux de la modernisation. Il était donc important de se pencher sur la question, en intégrant la pression du discours de modernisation circulant au sein des universités des pays « en développement ». Que ce discours de modernisation soit initié ou porté par les organisations d'aide au développement, les gouvernements ou encore les responsables d'universités, il était clair pour nous, que son rôle n'était pas à minimiser. C'est sur cela que les premiers chapitres de notre thèse ont porté : Les TICs en lien avec la stratégie de modernisation et le contexte des universités africaines.

Il ne s'agissait donc plus uniquement de savoir comment la technologie est implémentée, qui l'utilise, comment et pourquoi ? Ou encore comment elle modifie le travail des acteurs au quotidien dans l'organisation. Notre intérêt pour le discours de modernisation n'est donc pas uniquement lié aux TICs en soi, mais il fait également partie du quotidien des universités des pays en développement, ainsi que de diverses organisations publiques qui répondent à des impératifs de bonne gouvernance. L'explication à tous ces « problèmes » de faible acceptation, de rejet de GP7, n'est-elle finalement pas à chercher autour de ce discours de modernisation, de ses origines, de ce qu'il entretient ou véhicule comme idéologie et comme orientations, de comment il se décline dans les pratiques organisationnelles, de ce qu'il implique comme enjeux pour les acteurs, de la manière dont les acteurs y adhèrent ou non par leurs actions, des rapports de force qu'il engendre, de son contexte de production et de circulation, de ce qui le motive, de la manière dont il est alimenté ou non par les

acteurs, et surtout de la place du volet technologique dans cette modernisation ? C'est donc vers ces interrogations que nous nous orientons.

L'entrée que nous choisissons pour traiter du discours de modernisation provient certes à la base de notre étude de cas qui porte sur la mise en place d'un système d'information ; mais bien au-delà, les textes sur la modernisation de l'Afrique et de ses universités, laissent transparaître clairement un lien permanent entre la modernisation, la bonne gouvernance et les TICs.

Comment cela se décline sur le plan méthodologique ? Comment parvenir à saisir les enjeux cachés de cette gouvernance par les TICs ? Par quels outils établir un lien objectif entre les aspects macro et micros du discours de modernisation ? Comment saisir par l'ancrage communicationnel, les raisons de cette implémentation technologique complexe ? Ou encore comment ressortir ce qu'il y a de plus pertinent dans la combinaison de données hétérogènes collectées de manière longitudinale ?

8.3 Les fondements épistémologiques de la démarche

En Sciences de l'Information et de la Communication, « *les recherches ne convoquent pas un appareillage méthodologique stabilisé et construit par une tradition épistémologique. Cette absence de cadre formalisé laisse place à une grande latitude d'analyse mais peut aussi être une source de désorientation pour le chercheur* » (Huet, 2007, p.87). Pour Davallon (2004) les SIC « *reprennent, expérimentent et adaptent des concepts et des méthodes forgés pour d'autres objets dans d'autres domaines scientifiques ; elles inventent de nouvelles approches et apportent un nouveau regard sur des objets déjà étudiés par d'autres* (Davallon, 2004, p.31) . En accord avec cette situation de recours multidisciplinaire, notre recherche est ancrée dans des disciplines autres que les SIC, comme le management ou les sciences du développement. Nous avons donc décidé de revenir à deux aspects essentiels pour fixer notre cadre méthodologique : les objectifs fixés dans cette thèse et le positionnement que nous souhaitons emprunter.

Dès le départ, il était en effet question dans cette recherche, de prendre de la distance par rapport au terrain, mais également d'opter pour un regard différent face à la littérature dominante sur des sujets connexes à notre objet d'étude.

Dans le point suivant, nous présentons les choix effectués tout au long de cette thèse. Nous y abordons notre relation au terrain, notre positionnement critique, ainsi que le choix du discours comme entrée des données.

8.3.1 Une relation de proximité avec l'Unilu et GP7 : démarche de participation observante

Il arrive que le chercheur, pour des raisons professionnelles ou autres, se retrouve immergé et

en relation étroite avec le terrain d'étude. La recherche menée au sein du Parlement européen par Roginsky (2015) de 2009 à 2012 en tant qu'assistante parlementaire, est un exemple concret traduisant la manière dont un chercheur, par son statut, peut avoir une proximité avec le terrain lui permettant de mener une observation longitudinale.

Les 5 années passées au sein du SRI nous ont permis d'effectuer une participation observante de l'implémentation de GP7 au sein de la communauté universitaire. C'est en effet grâce notre rôle de responsable de communication du SRI que nous avons pu réaliser une observation participante au cœur du processus. Plusieurs chercheurs pratiquent une ethnographie liée à leur statut et leur lien avec le terrain d'étude. Selon Winkin (1997), l'observation détruit la participation et la participation à son tour, exclut l'observation. Il affirme également que « l'observation est toujours participante, la participation est toujours observante »(Derèze, 2009, p. 8). Le travail ethnographique sur le terrain est un exercice d'équilibre entre l'éloignement et l'immersion. Les travailleurs sur le terrain doivent s'approcher de manière significative des efforts de recherche de sens (De Jong et al., 2013). De plus, l'engagement du chercheur dans son travail soulève une série de questionnements : la définition de ce qu'est un discours critique et son implication l'explication et l'interprétation en sciences humaines et sociales; également la question de la transmission du savoir dans l'espace public, qui engendre un intérêt pour le rôle du chercheur (Charaudeau, 2013). « *Se baser sur les fondements épistémologiques de la participation observante durant la recherche sur le terrain et comprendre son impact sur l'ethnographie qui en résulte, est essentiel pour assurer la rigueur méthodologique du domaine de recherche* » (Borbasi, Jackson, et Wilkes, 2005, p. 493, notre traduction). De nombreux ethnographes pratiquant une immersion à long terme, vacillent entre deux identités : celle d'académique et celle acquise sur le terrain. Pendant un instant, ils finissent toujours par prendre les caractéristiques du terrain. Mears (2013) ajoute que les chercheurs de l'observation participante font partie intégrante de la recherche qu'ils mènent, et en ce sens ils doivent écrire de manière à transmettre comment leurs expériences sur le terrain contribuent et génèrent des connaissances sociologiques (Diné, 2011; Mears, 2013).

Même s'il a fallu effectuer un effort considérable de prise de recul pour rédiger ce travail, nous restons convaincue que si cette recherche prend forme, c'est en grande partie grâce à notre connaissance du terrain, des acteurs, des différents partenariats, et des réalités du terrain. Certaines données utilisées pour la thèse proviennent d'ailleurs de précédentes enquêtes menées personnellement sur GP7 en tant que responsable de communication du SRI. C'est notamment le cas avec les questionnaires soumis aux jurys, que nous avions élaborés avant d'entamer notre thèse. L'on peut penser que notre proximité avec les acteurs a pu empêcher certains de s'exprimer ou de fournir des informations. Au contraire, cette relation de sympathie ou de confiance a permis de délier des langues timides au départ. Bien sûr, tout n'a pas été aisé, parfois nous n'étions pas vue comme une chercheuse à la quête

d'« informations » mais plutôt comme celle faisant partie de l'équipe qui « force » la communauté à s'ouvrir aux TICs. A d'autres moments, nous avons essuyé des plaintes et des remontrances, mais cela n'a fait que constituer pour nous des éléments supplémentaires au service de nos analyses.

Nous tenons ici à insister sur le fait que, du point de vue de la production de connaissance, nous avons dû prendre du recul par rapport au terrain. Il était en effet difficile de respecter les engagements à mener une étude critique, tout en étant partie prenant très concernée. En effet, le rôle que nous avions consistait dans son ensemble à assurer une bonne image de GP7, de défendre sa présence au sein de l'Unilu, d'organiser des formations pour favoriser son utilisation et son appropriation. Les actions que nous menions en ce sens étaient orientées en faveur de GP7. Il était alors difficile d'avoir une vue distancée face à l'objet. Il aurait également été difficile d'aborder les éventuels problèmes, de critiquer négativement GP7 face au regard de la communauté, des personnes qui comme nous-mêmes se dévouaient quotidiennement à son développement. De plus nous recevions un salaire pour cela. Ethiquement et déontologiquement parlant, nous aurions été en contradiction avec notre rôle au sein du SRI. En dehors de ce tiraillement moral, nous étions engagée à temps plein au SRI, tout en étant assistante d'enseignement, et tout en participant à de nombreux projets universitaires (ou non). Il était donc également nécessaire de libérer du temps à consacrer à cette thèse. Tous ces éléments ont contribué à notre déplacement vers la Belgique pour effectuer nos recherches doctorales à l'UCLouvain. Au fil du temps, nous sommes effectivement arrivée à prendre réellement du recul face au terrain. Même si nous ne pouvons pas prétendre être neutre face à l'objet d'étude, nous avons pu avoir une vue plus objective de la situation, sous le contrôle bienveillant de nos promoteur et co-promoteur.

8.3.2 L'approche critique : Prendre le contre-pied des littératures dominantes existantes sur l'implémentation des TICs en contexte de modernisation

Lors de la constitution de la revue de littérature sur l'étude sur les TICs en contexte de modernisation, nous avons identifié la présence de quelques études menées par le prisme de la critique (Dakouré, 2014a; George, 2014; Loukou, 2012; Tchehouali, 2013) . Ces dernières remettaient en question des évidences souvent établies autant dans les articles scientifiques que dans les rapports officiels.

Cette posture intéressante qui pourtant demeure peu vulgarisée (Benchenna, 2012b), a attiré notre attention par le fait de justement mettre en avant des aspects souvent occultés dans les études à tendance fonctionnalistes et techno-déterministes. Y sont alors traitées les questions de pouvoir, d'idéologie, de rapport de force entre différents acteurs impliqués dans le processus d'implémentation

technologique. Bien que ces littératures demeurent minoritaires, si non dans leur nombre mais dans l'impact qu'elles ont dans l'ordre social (Alzouma, 2018; Dakouré, 2014a), elles constituent un tournant capital pour la compréhension de l'implémentation des TICs, surtout dans le contexte de modernisation qui concerne notre cas d'étude. En effet, plusieurs aspects contextuels tels qu'évoqués dans la description du contexte des universités en modernisation, ont une influence considérable dans la mise en place de projets technologiques.

Nous avons donc décidé d'aborder cette approche critique. De toute évidence, ce positionnement critique influence le cadre méthodologique, notamment en termes de collecte des données, et plus tard de leur analyse. En effet, « *les données ne sont pas indépendantes des approches qui les étudient ; chaque approche contribue de manière décisive à construire ses corpus* » (Maingueneau, 2014, p. 41).

En s'inspirant des travaux d'Alvesson et Deetz sur les discours scientifiques produits par le chercheur, Allard-Poesi (2015) décrit pour sa part, des positionnements que peuvent avoir les chercheurs dans la production scientifique en études des organisations. Parmi les catégories, l'auteure identifie la conception critique inspirée des travaux de Foucault et de l'Ecole de Frankfort. Selon cette conception, « *s'il existe un ordre social dont on peut décrire les modalités de fonctionnement, ce dernier est par nature conflictuel, objet de lutte d'intérêts, de rapports de pouvoir et de distorsion dans la communication. Or les méthodes scientifiques classiques tendent à privilégier et légitimer l'ordre en vigueur* » (Allard-Poesi, 2015, p.14). C'est ainsi que les chercheurs des théories critiques mettent en lumière tous les manquements des productions scientifiques considérées comme « orthodoxes ». Sur le plan méthodologique, l'engagement critique « *ne suppose pas d'adopter d'emblée les définitions de la situation et des problèmes proposées par les acteurs, mais de s'engager avec eux dans une problématisation de la situation* » (Allard-Poesi et Loilier, 2009, p. 25). Cette démarche permet ainsi de « dénaturaliser les évidences » et laisser émerger de nouvelles clés de compréhension à partir des données.

C'est dans cette perspective que nous avons décidé d'aborder notre cadre méthodologique, en considérant l'implémentation technologique non seulement comme une activité organisationnelle, mais plutôt comme la manifestation de la présence d'un discours.

8.3.3 L'approche par les discours : Pluridisciplinarité, multi-dimensionnalité et point de vue critique à travers l'Analyse Critique du Discours

Bien plus qu'un cadre théorique, l'Analyse Critique du Discours constitue également en elle-même une méthode analytique qui se focalise sur les représentations et les relations de pouvoir entre les

acteurs sociaux (Araujo et al., 2019). Ce choix a été justifié essentiellement par troisraisons principales.

La première raison est que notre recherche s'inscrit pleinement dans une démarche pluridisciplinaire. Cette dernière est en soi est nécessaire pour la construction d'une approche communicationnelle, approche qui mobilise des ressources de disciplines variées (d'Arripe, 2009; R. Huet, 2007) . Avec la pluridisciplinarité à laquelle conduit notre phénomène d'étude (à la fois en SIC, en sciences de gestion, en sciences du langage, sciences du développement, etc), notre cadre méthodologique se devait inclusif, tout en prenant en compte toutes les subtilités des différents domaines qui entrent en jeu. En effet, la vie organisationnelle, qui est l'objet des études sur les organisations, « *échappe aux frontières disciplinaires, parce que cet objet est pluriel et se prête à de nombreux « points de vue » parallèles plus que concurrents, parce qu'enfin l'émergence d'un courant critique a sans doute contribué à accroître le lot des inspirations* » (Allard-Poesi et al., 2015, p. 2).
L''Analyse Critique du Discours s'est donc naturellement imposée comme démarche permettant le dialogue des disciplines et théories propices à l'analyse du phénomène (Fairclough, s. d.). De plus, l'analyse de discours « *peut probablement être mieux décrite comme une approche de recherche interdisciplinaire qui englobe aujourd'hui plusieurs types de méthodologies développées par des philosophes, des sociologues, des étudiants en communication, des linguistes et d'autres, allant des analyses idéologiques de macro-niveau à l'étude des microprocessus et fonctions linguistiques* » (Vaara, 2010, p. 30, notre traduction).

Bien que le point de vue critique sur les TICs compte des auteurs impliqués dans ce positionnement (Dakouré, 2014a; Tchehouali, 2013; Vidal, 2012), il demeure un autre vide à combler qui concerne la faible considération de la multi-dimensionnalité dans les études sur le phénomène d'implémentation des TICs. Il s'agit ici de relier les niveaux macro, méso et micro dans l'analyse des processus de changement impliquant les TICs. Plusieurs auteurs invitent à ce lien susceptible d'apporter une compréhension plus holistique et approfondie de l'objet (Benchenna, 2012b; Bouillon et al., 2007; R. Huet, 2007). La seconde raison du choix de l'analyse du discours est donc centrée sur la nécessité de pousser la réflexion et de mettre en évidence des liens souvent négligés dans les études en SIC. Il s'agit du lien entre les sphères macro, méso et micro dans l'explication des phénomènes. Il existe en effet une réelle nécessité « *d'articuler les dimensions macro, méso et micro, et d'apprécier la multi-dimensionnalité des phénomènes de communication* » (Huet, 2007, p.86).
Afin de prendre en compte ces différents niveaux, il est pertinent de s'intéresser alors aux discours (pris sous toutes leurs formes). En effet, les discours considérés comme pratiques (Boczkowski et Orlikowski, 2004; Pälli et al., 2009; Vaara, 2010) permettent de saisir les dynamiques, les échanges, les expressions de points de vue, les traces d'activités mises en place, qui émanent des différents

niveaux en présence. Ils permettent également en tant que tel, de pénétrer au cœur de la dynamique organisationnelle afin d'en analyser les enjeux (Hardy et Thomas, 2014).

En Critical Discourse Analysis (CDA), la théorie et la méthodologie sont intrinsèquement liées les unes aux autres étant donné son mode de recherche critique. Chouliaraki et Fairclough (2010) identifient quatre objets généraux de la recherche qui justifient l'intérêt critique de la CDA : l'émergence, l'hégémonie, la recontextualisation et l'opérationnalisation des discours. « *Certain discourses endure longer than others, are taken up and accepted by more people, and thus achieve varying measures of dominance over others, and may become hegemonic* » (Chouliaraki et Fairclough, 2010, p. 1215).

Leitch et Palmer (2010) conseillent que les chercheurs de l'ADC abordent explicitement trois décisions méthodologiques centrales : les décisions concernant la définition des concepts de base, les décisions concernant la sélection des données et les décisions concernant l'analyse des données. Fairclough (2013) préfère en ce sens, parler de « méthodologie » plutôt que de « méthode », car il considère l'analyse non seulement comme la sélection et l'application de méthodes, mais plutôt comme un processus théorique de construction d'objets de recherche affiliés aux thèmes de recherche (tels qu'ils se présentent initialement à nous). Il définit la méthodologie comme « *le processus par lequel, en commençant par un sujet de recherche …on construit des objets de recherche* ». Le choix des méthodes appropriées (sélection, collecte et analyse des données) dépend donc de l'objet de la recherche ».(Fairclough, s. d., p. 8).

La CDA est une méthodologie d'analyse du discours qui examine les aspects linguistiques (utilisation du langage dans la parole et l'écriture) de la construction sociale de la réalité dans une perspective critique. Cette perspective considère les discours comme faisant partie de la pratique sociale. (Vaara, 2010, p. 31)

Cette corrélation entre l'approche critique et l'analyse de discours nous mène vers la troisième raison du choix de l'ACD. La CDA permet justement de saisir les enjeux cachés, d'appréhender les idéologies que portent les discours (Dufour, 2010; Fairclough, 2013; Mumby, 2004) :

> *« Dans l'Analyse Critique du Discours, les discours ne sont pas considérés comme neutres en termes de contenu politique ou idéologique. Celui-ci est parfois facilement observable, alors qu'à d'autres moments, ce sont les présuppositions implicites ou les éléments "non-dits" des textes qui révèlent le mieux les hypothèses sous-jacentes. D'un point de vue méthodologique, cela signifie que les discours sont liés aux idéologies par le biais des présupposés intégrés dans les textes ». (Vaara et al., 2010, p. 688, notre traduction)*

Ce sont notamment ces « réalités cachées » concernant l'implémentation de GP7 à l'Unilu qui nous souhaitons mettre en lumière.

L'analyse critique du discours s'est présentée à nous comme une voie privilégiée pour appréhender les réalités cachées dans la mise en place d'un projet technologique. De plus, comme l'affirme Maingueneau (2014), «*par sa démarche même, l'analyste du discours a une force critique*» (Maingueneau, 2014, p. 57).

8.3.3.1 Le choix de l'analyse de discours face à l'analyse de contenu

Face à l'abondance et à l'hétérogénéité des données, nous avons fait le choix de l'analyse du discours face à l'analyse de contenu. Cela se justifie par le fait qu'il existe des sensibilités à prendre en compte. Ces dernières sont essentiellement liées au contexte de notre cas d'étude. En effet, se limiter aux textes ne serait pas pertinent puisqu'il existe des situations, des réalités, des contraintes (politiques, sociales, etc) qui pèsent sur les discours que nous avons récolté. L'analyse du discours permet en ce sens d'en rendre compte.

Le sens des discours n'est pas transparent et nécessite d'être exploité en profondeur (Oger et Ollivier-Yaniv, 2007). Ce sont notamment ces aspects qui sont pris en considération dans notre stratégie d'analyse des données. L'analyse de contenu ne permettrait pas cette mise en lumière des contraintes politiques, économiques, institutionnelles, statutaires, que les discours révèlent.

Il existe jusqu'aujourd'hui une certaine confusion entre analyse de discours et analyse de contenu (Mellet, 2008). L'analyse de contenu repose selon Robin, cité par Oger, sur le postulat de l'immédiateté du sens, et sur son univocité. Elle se base sur le « principes de pré-catégorisation thématique et de fonctionnement synonymique qui la gouvernent, et qui restent inacceptables pour l'analyse du discours » (Oger, 2007, p. 27). L'analyse de contenu relève des méthodes qualitatives. Pêcheux comme Fairclough reprochent à l'analyse de contenu de ne pas considérer la structure linguistique du texte, ou encore à considérer que le langage est transparent (Maingueneau, 2014, p. 28). « *Par méconnaissance, analyse de contenu, analyse de discours ou analyse thématique restent souvent comprises comme équivalentes et ceci alors même que l'analyse des données recueillies dans le cadre d'un entretien (ou de questions ouvertes dans un questionnaire) n'est plus un impensé en sociologie* »(Oger et Ollivier-Yaniv, 2003, p. 47). Dufour (2010) déplore également que plusieurs chercheurs prétendent effectuer une analyse des discours alors qu'il s'agit d'analyse de contenu textuel. Certaines disciplines utilisent ces contenus en se servant de logiciels de lexicométrie et de textométrie. Cette confusion constituerait selon Dufour (2010), un frein pour la légitimité et le positionnement de l'analyse du discours comme champ disciplinaire. Derèze (2009) pour sa part différencie l'analyse de contenu de l'analyse du discours en ce sens que cette dernière s'intéresse elle,

aux concepts, à la linguistique et à l'organisation narrative des discours oraux et écrits ; et l'analyse de contenu est une technique de recherche qui sert à décrire de manière objective, systématique et quantitative un contenu manifeste. C'est donc pour tenir compte du discours dans toute sa richesse, son épaisseur, que nous avons opté pour une analyse du discours.

8.3.3.2 Approche qualitative et démarche abductive

Notre méthodologie est marquée par une démarche abductive. Catellin (2004) définit l'abduction comme « *une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. Si l'induction infère des phénomènes semblables à celui qui est observé, l'abduction infère elle, « quelque chose de différent de ce qui est observé, et souvent quelque chose qu'il nous serait impossible d'observer directement »* » (Catellin, 2004, p. 180). L'abduction éloigne le chercheur des évidences. Ce dernier se met au contraire dans une logique d'étonnement, il prête attention à ce qui est inattendu. L'abduction invite à changer d'horizon de compréhension (Catellin, 2004). Cette démarche abductive s'est manifestée dans notre recherche, à travers des incessants aller-retours entre les données et la stratégie méthodologique d'Hardy et Thomas (2014). Tout au long de la phase de collecte et d'analyse des données, nous avons eu à effectuer plusieurs aller-retours entre l'une et l'autre étape. Les diverses phases que nous décrivons ne sont pas déroulées de manière séquentielle. Sur base du cadre théorique, il a fallu collecter de nouvelles données ; durant l'analyse nous avons dû effectuer des va-et -viens de manière itérative entre le cadre théorique et les données puisque cette démarche était évolutive.

Dans notre démarche méthodologique, la connaissance du terrain et la lecture progressive du corpus ont inspiré et indiqué progressivement l'intérêt de la méthode choisie. Ce sont les données qui ont guidé progressivement vers la validation ou la modification du de la stratégie d'analyse méthodologique du modèle d'Hardy et Thomas (2014). Il s'agit d'un processus récursif puisque nous partons du corpus pour valider le modèle, en même temps que le modèle nous fournit des pistes et voies pour canaliser les informations à prendre en considération dans la multitude des données. Nous ne sommes en effet pas dans une logique d'application complète du modèle à nos données, sans questionnement. D'un autre côté, le fait de disposer d'un modèle de base fait que ce ne sont pas uniquement les données qui font émerger une stratégie d'analyse. Nous sommes donc à mi-chemin entre ce qui pourrait être encadré par d'une part l'approche corpus-based et de l'autre corpus driven. « *Alors que les études corpus-based découvrent des modèles de variation surprenants, les corpus-driven exploitent le potentiel d'un corpus pour identifier des catégories et des unités linguistiques qui n'ont pas été reconnues auparavant* » (Heine et al., 2015, p. 9).

. C'est dans cette attitude de compréhension, de la recherche d'explication au-delà de ce qui

est observé, que nous adoptons avec l'approche critique notamment. « *Le point de départ de l'abduction est un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude, ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis*» (Catellin, 2004, p. 181).

Il est évident que notre objet d'étude invite à une réflexion en dehors des considérations générales, en dehors de l'idéologie dominante sur la question de développement par les TICs. De plus, nous questionnons l'écart qui existe entre les attentes démesurées de ces technologies et les exemples multiples d'échecs sur le terrain, pendant que les discours euphoriques sur les avantages des TICs continuent d'être mis en avant (Dakouré, 2014a).

8.4 Cas d'étude : L'Université de Lubumbashi

Comme nous l'avons mentionné, notre étude concerne l'Université de Lubumbashi (Unilu) en République Démocratique du Congo (RDC) (cfr figure 8). Il s'agit de l'Université publique implantée dans la ville de Lubumbashi. Sur plus de 92 millions d'habitants que compte la RDC en 2021[30], la ville de Lubumbashi en comprend alors environ 2,6 millions. Lubumbashi est une ville minière et économiquement active. Elle est d'ailleurs considérée comme la capitale économique de la RDC. Sa superficie est de 747 km². L'Université de Lubumbashi a été créée par l'ordonnance n° 81/143 du 03 octobre 1981, elle existe cependant depuis 1955, alors sous l'appellation d'Université Officielle du Congo-Belge et du Rwanda-Urundi[31]. L'Unilu étant une université publique, elle est soumise à la tutelle du Ministère d'Enseignement Supérieur, Universitaire. A sa création l'Unilu a été dirigée par des recteurs de nationalité belge. C'est à partir de l'UNaZa en 1971 qu'elle a eu à sa tête des recteurs de nationalité congolaise, dont le premier fût le feu Monseigneur Tshibangu Tshishiku.

[30] https://www.unfpa.org/data/world-population/CD, consulté le 12 mai 2022
[31] www.unilu.ac.cd, consulté le 12 mai 2022

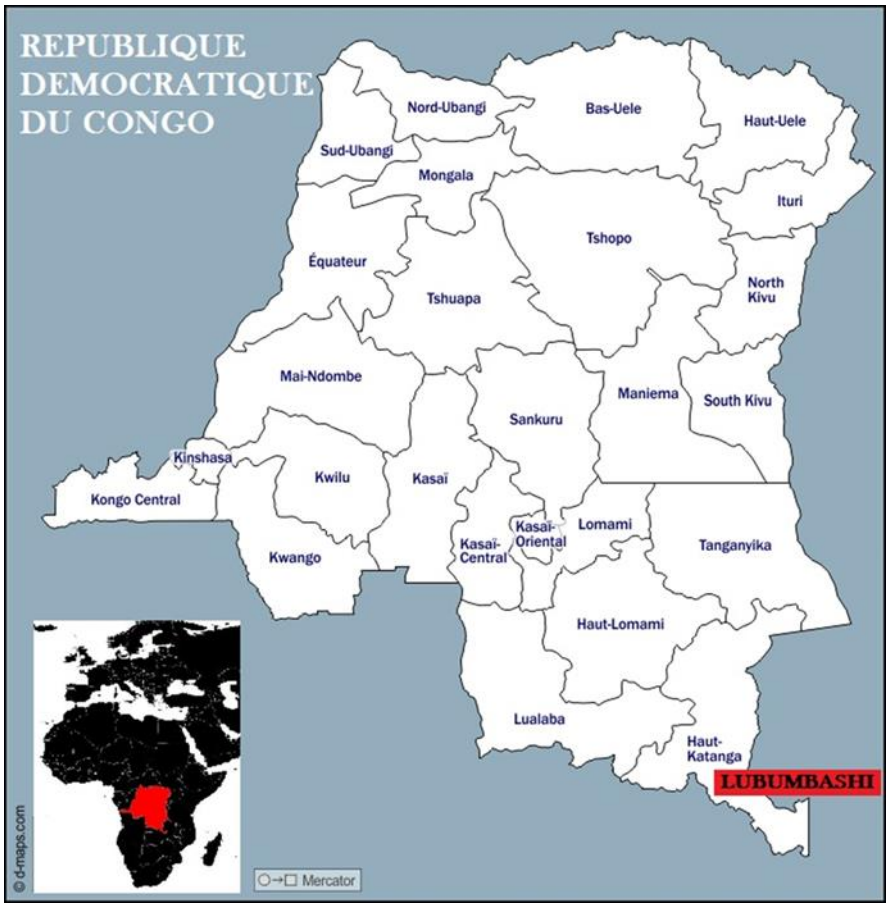


Figure 8. Localisations de la RDC et de la ville de Lubumbashi[32]

La population estudiantine de l'Unilu est constituée non seulement des étudiantes et étudiants provenant d'institutions d'enseignement de la ville de Lubumbashi, mais également d'étudiant(e) s provenant de toute la province du Katanga (dans son ancienne configuration), des autres provinces du pays, ainsi que de certains pays d'Afrique subsaharienne. Selon les données du centre de rapports de l'Unilu, l'effectif d'étudiants pour l'année académique 2020-2021 s'élevait à plus de 27.000 étudiants.

A travers ses centres de recherche, ses unités de production, ses structures de collaboration avec la société, ses ambitions de développement aussi bien dans l'enseignement que dans l'administration, l'Unilu s'engage depuis plusieurs années à relever les défis liés au contexte de la plupart des universités en Afrique subsaharienne : l'informatisation, l'amélioration de la qualité des enseignements et de la recherche, l'arrimage au LMD, l'ouverture au monde, l'atteinte de standards internationaux, la visibilité sur le plan local et international, etc. Ces initiatives sont menées dans un contexte considéré de « crise » du secteur de l'enseignement, crise qui émane des secteurs économique, social et politique du pays (Abarchi, 2018; Charlier et Croché, 2010; Ikando, 2009).

[32] Sources pour la conception de la carte : Carte de l'Afrique https://www.actualitix.com/carte-republique-democratique-congo.html consulté le 12 mai 2022, et carte de la RDC et ses provinces https://d-maps.com/carte.php?num_car=35706&lang=fr, consulté le 12 mai 2022

L'effectif des étudiants comme des enseignants a évolué au fil des années depuis la création de l'Unilu. Cette situation a rendu nécessaire la recherche de moyens efficaces pour la gestion aussi bien des effectifs, que des informations en tous genre circulant dans l'administration. Les premières initiatives ont émergé avec comme support le recours à des technologies permettant cette gestion efficace. C'est au début des années 2000, lorsque la coopération a repris entre l'Unilu et les universités occidentales, que les premières démarches d'informatisation à grande échelle ont pris forme. A cette période, la coopération belge entame un vaste programme de désenclavement numérique dans les grandes universités de la RDC.

8.4.1 Histoire narrative de GP7

A l'UNamur en 2002, Monsieur X, agent de l'Unilu participe comme plusieurs responsables informatiques d'universités congolaises, à un séminaire de formation en multimédia. A l'issue de cette rencontre, le Professeur Y qui a notamment monté le Master Complémentaire en Multimédia et qui du reste, était le coordonateur ARES (à l'époque CUD) des projets de la RDC, lui parle d'un projet. Celui d'informatiser les universités de la RDC. « *On vient, et on doit faire l'informatisation des universités mais on a besoin de savoir ce qu'il y a, comment ça fonctionne, y a-t-il des salles, ainsi de suite… »*. Pendant cette période, le recteur de l'Unilu engageait également de son côté, des actions pour l'amélioration de la gestion universitaire. Ainsi donc, pendant que du côté belge, le Professeur Y, guidé par les politiques de la coopération belge au développement préparait le projet d'informatisation des universités ; à l'Unilu le recteur mettait déjà en place des structures permettant une meilleure gestion.

En 2003, dans le cadre de la coopération belge, le professeur Y s'est donc déplacé vers la RDC en vue du projet d'informatisation des universités. L'idée est de créer un backbone pour les universités de Kinshasa et de Lubumbashi. Concrètement il s'agit de mettre en place un réseau informatique, des serveurs, des ordinateurs (dans les facultés, écoles, bibliothèques et autres entités de l'UNILU) et autres matériels pour permettre une connectivité de l'université en interne comme avec l'extérieur.

> « *Le programme a permis d'installer la fibre optique, d'avoir internet et de connecter tous les campus, de mettre en place les e-mails, de connecter la bibliothèque* » Informaticien SRI

Avant l'installation du backbone à l'Unilu, il a fallu réfléchir aux modalités pratiques vu notamment les difficultés rencontrées lors de l'implémentation du backbone à l'Université de Kinshasa. Comment informatiser l'université, par où commencer, quelles étaient les ressources déjà présentes, les opportunités, les défis à relever ? Tout cela a été débattu, et les décisions finales concernant

l'information de l'Unilu ont été inscrites dans un *Plan directeur d'informatisation de l'Université de Lubumbashi* nommé « le petit livre jaune » (tout simplement parce que le livre est petit en taille et en épaisseur, il fait 29 pages en format A5 , et que et sa couverture est en bristol jaune).

> *« C'est finalement à la rencontre des ambitions tant congolaises que belges que le petit livre jaune va être rédigé* » Informaticien SRI

8.4.1.1 Le petit livre jaune

Dans le cadre du désenclavement numérique, la coopération belge a donc demandé à l'Unilu de proposer les activités à mettre en place pour son informatisation. Qu'est-ce que le désenclavement numérique pour les acteurs de l'Unilu ? Quelles seraient les activités à mettre en place pour y parvenir ? C'est ainsi qu'est produit le petit livre jaune, décrivant en détails les volontés de l'Unilu, le plan du désenclavement numérique. Ce livre est donc antérieur à toute initiative d'informatisation de grande envergure, « *le livret de 2003 est antérieur à la mise en place de quoi que soit, antérieur à toute mise en place d'un système quelconque, même à l'informatisation* » Informaticien SRI.

En plus de l'installation du backbone, le livret prévoyait également le développement d'applications informatiques pour la gestion de l'université. C'est le premier endroit qui évoque la volonté pour l'Unilu de développer des applications pour sa gestion.

Ainsi donc, avec l'arrivée à Lubumbashi du Professeur Y et d'un autre acteur important de ce processus d'informatisation, un informaticien d'une université belge, le programme de désenclavement numérique de l'Unilu débute.

8.4.1.2 Le backbone, une co-construction

Comme nous l'avons déjà souligné, le programme de désenclavement numérique concrétisé par l'installation du backbone a été un travail mené de toute part.

> « *C'était une demande double, à la fois des recteurs qui voulaient être informatisés et du côté des bailleurs de fonds, là il y'avait aussi une demande dans le sens où ils disaient toujours « le digital…, il faut l'Afrique sur internet !* » Un gestionnaire de la coopération.

Si les deux parties, congolaise et belge, étaient d'accord ensemble sur le fait qu'il fallait désenclaver numériquement les universités, chacun était motivé par des raisons différentes.

> *« L'objectif principal des recteurs c'était d'avoir accès au marché, c'est à dire de pouvoir être consommateur d'internet, « on va pouvoir aller chercher des cours à distance, on va pouvoir aller chercher nous-même » »* Gestionnaire coopération.

C'est d'ailleurs fièrement que le recteur de l'Unilu déclare « *j'ai été le premier ici au pays à organiser des cours à distance. J'ai organisé des cours à distance, j'ai formé des gens pour la gestion des cours à distance* ». Leur objectif était également et surtout de mieux maîtriser, contrôler la gestion de l'université tout en facilitant le travail des équipes.

Du côté des bailleurs de fonds, l'objectif était de remplir un agenda de la coopération tout en renouant avec la coopération avec les universités de la RDC. Au-delà de ces ambitions plus formelles de contribuer au désenclavement des universités, de contribuer au développement par les TICs, de bouger les lignes du rapport à la culture des universités (transparence, rapport aux finances, à la confidentialité) comme le précise le responsable de l'époque, l'idée « *c'était de dire « ben vous voyez, on fait une coopération 21ème siècle, on ne fait pas la coopération à l'ancienne* »… Il continue « *et puis ils aiment bien offrir du matériel !Je crois que le backbone de l'UNIKIN on l'a inauguré à peu près 10 fois ou 15 fois. Je pense qu'a l'UNILU c'était la même chose aussi, chaque fois qu'il y'avait une nouvelle machine il y'avait une nouvelle fête. Ça faisait des publicités tout ça.. On faisait des photos, on faisait venir des recteurs... c'était très important pour l'image de marque de l'Université et de la coopération…*».

Afin de structurer les actions sur le terrain, le Service des Ressources Informatiques (SRI) a été créé. Dans sa forme originelle, il fut nommé « Service Informatique ».

> *« Il s'agit d'un nouvel organe créé dans le cadre du programme de désenclavement de l'université. Il a pour mission l'informatisation administrative de l'université, la mise sur réseau des données institutionnelles, le désenclavement ; la gestion et l'organisation de différents services informatiques, l'expertise dans l'exploitation des données informatiques et leur sécurisation ainsi que l'entretien et la maintenance de l'outil informatique déjà acquis »* .
> Extrait du Plan stratégique Unilu

Durant la concrétisation de ce programme de désenclavement, l'Université de Lubumbashi a été appuyée sur le plan technique par une équipe de l'Université de Mons à l'époque Université de Mons Hainaut (UMH). Plusieurs voyages tant des lushois vers la Belgique, que des montois vers la RDC s'effectueront d'ailleurs par la suite. L'appui financier quant à lui était crucial pour le développement du programme. « *On n'a pas de budget de fonctionnement, on a juste la rémunération. Pas de budget de fonctionnement ! Alors à ce moment-là avec la coopération, on pouvait bénéficier de l'argent pour acheter les équipements, pour pouvoir faire ce travail* » affirme le recteur. Maintenant que l'Unilu était dotée de toute cette infrastructure, il lui faut des outils pour gérer les étudiants, pour gérer les informations générées dans les divers services. C'est alors qu'ont été développées les premières lignes

de codes d'une application chargée de gérer les listes des étudiants. Ces premiers brins de code ont été développés conjointement entre les développeurs de l'UMH et de l'Unilu. Ils marquent aussi les prémices de ce qui deviendra quelques années plus tard, GP7.

8.4.1.3 Informatisation, UniversiTIC et prémices de GP7 (2004-2007)

Après la publication du plan directeur d'informatisation de l'Unilu, les actions concrètes se mettent en place dans un travail de synergie entre les équipes de la coopération belge, (notamment les informaticiens de l'UMH) et de l'Unilu, pour le désenclavement numérique de l'Unilu.

> « *On commence à informatiser, on met le réseau, les serveurs avec X [informaticien de l'UMons]* » Informaticien SRI

Les activités prévues dans le plan d'action se mettent en place :

- La connexion internet, qui était déjà en place au moment de la rédaction du plan d'informatisation de l'Unilu. Elle avait été mis en place par la CIUF-CUD.
- L'aménagement des locaux de ce qui deviendra le Service des Ressources Informatiques, ainsi que l'aménagement de la salle de formation
- La mise en place du backbone en fibre optique, avec toutes les étapes qu'une telle entreprise renferme : du creusage des tranchées à la connexion des ordinateurs dans le réseau, en passant par le tirage et la mise en place de la fibre elle-même, et l'installation et configuration des serveurs et switch Cisco
- La mise en place du réseau sans fil, avec l'installation des connexions Wireless qui assurent la liaison entre le building administratif central et d'autres sites de l'Université, dispersés dans la ville (bibliothèque centrale, Cliniques Universitaires de Lubumbashi, et quelques facultés)
- Le développement du site web de l'Unilu parallèlement à celui de la bibliothèque centrale
- L'extension du réseau avec notamment l'installation du Wi-Fi sur le campus
- La mise en place d'une plateforme intranet, et l'attribution des adresses mails aux enseignants et au personnel administratif dans un premier temps
- L'organisation de formations, stages et séminaires afin de permettre de bien gérer et de mettre à profit ces nouveaux outils.

En amont et tout au long de l'installation des backbones de Kinshasa et de Lubumbashi, plusieurs rencontres, formations et missions de suivi sont organisées avec les diverses parties prenantes. Le blog du projet UniversiTIC permet d'en avoir un aperçu chronologique.

En Avril 2005, en même temps qu'était inauguré le backbone de l'Université de Kinshasa, le VLIR-UOS a organisé avec les universités de Gand et de Kinshasa une conférence académique. La conférence qui s'est tenue à l'Université de Kinshasa avait pour objectif de déterminer « L'apport des universités belges dans le désenclavement des universités congolaises : communication, échange d'information et coopération ». En Juin 2006, une délégation belge CUD-VLIR-UOS-DGCD, s'est rendue en RDC afin de visiter les 7 universités partenaires du projet UniversiTIC. Il a été conclu que les expériences acquises à l'Unikin et à l'Unilu devaient être valorisées, et que la mise en commun des ressources et de l'expertise disponible permettrait de renforcer les collaborations entre universités, et réaliser des économies d'échelle. En octobre 2006, à l'occasion des cérémonies du 50ième anniversaire de la coopération universitaire avec la RDC, les 7 recteurs des universités partenaires ont été invités à Bruxelles. C'est là qu'a été prise la décision d'organiser à Lubumbashi en mars 2007, un atelier de formulation du projet de désenclavement numérique des universités, projet porté par UniversiTIC. Ce projet a été mené puisqu'en Mars 2007, pendant qu'avait lieu une évaluation externe des projets de désenclavement à l'Unikin et à l'Unilu, il se tenait également à Lubumbashi l'atelier-séminaire "Désenclavement numérique des universités", en présence de tous les recteurs. D'octobre à décembre 2007, une première formation technique UniversiTIC a été organisée pour les candidats proposés par les universités congolaises. A l'issue de cette première formation, des centres informatiques ont été installés. La deuxième formation a eu lieu quant à elle en mars 2008. Se sont suivies d'autres rencontres et missions au fil des ans. Elles consistaient notamment à des formations, des suivi et évaluations, des fournitures en matériel comme ce fut le cas en 2010 où l'Unilu recevait d'UniversiTIC du matériel électrique garantissant une permanence électrique ainsi que des ordinateurs.

En lien avec ce qui fera émerger plus tard GP7, et outre les aspects techniques énumérés, le plan directeur prévoit l'instauration de systèmes d'information et de ressources, pour venir en appui aux aspects académiques de l'Unilu. Il s'agit concrètement :

- d'un système de gestion académique : avec des modules de gestion des inscriptions des étudiants ainsi que de leur évolution, un module pour la gestion des cours et leurs contenus, un module de programmation des cours, d'archivage des données académiques, et de production des cartes électroniques pour étudiants
- d'un système de gestion des ressources humaines : avec des modules pour gérer le personnel, la formation continue et le recyclage, les soins de santé
- d'un système de gestion financière : avec des modules de gestion des frais d'étude payés par les étudiants, des frais connexes (laboratoire et bibliothèque), frais de mutuelle de santé, gestion des recettes des unités de production, comptabilité générale et gestion du patrimoine

- d'un système contenant des données techniques et scientifiques notamment avec des bases de données géographiques, minières, des cartographies…

C'est donc à ce moment-là, dans la rédaction du plan d'informatisation, que la volonté de gérer l'Unilu à l'aide de logiciel était exprimée pour la première fois.

Tout ce travail d'informatisation s'est donc effectué au fil des ans, non sans peine selon les divers témoignages. L'installation du backbone à l'Unilu a bénéficié de l'expérience du backbone de Kinshasa. C'est en effet pour éviter de reproduire les erreurs de ce qui s'était déroulé pendant le travail à l'Université de Kinshasa, que l'installation à l'Unilu a été mieux organisée.

> « *Donc le Backbone à l'Unikin c'était une firme indienne qui est venue qui a fait des trous sans trop savoir ce qu'ils faisaient... C'était un peu du grand n'importe quoi, c'est pour cela que le Backbone a l'UNIKIN est un peu fragile. On a refait un backbone à l'UNILU, on avait déjà fait des premières expériences négatives, donc on a dit on fait les trous avec des professionnels et le câblage avec nous* » Gestionnaire coopération

C'est donc à la suite de plusieurs efforts conjugués entre les équipes locales et de la coopération, que le backbone a fini par être mis en place. Puisque l'infrastructure était désormais en place, le besoin de plus en plus pressant de gérer les étudiants à l'aide d'une application informatique se manifestait. Dans l'enchaînement logique des choses, il fallait donc à présent mettre en place des mécanismes pour gérer les étudiants. De plus, le recteur était très demandeur et très impliqué dans cette entreprise. « *Après ça, le [recteur] lui aussi insiste, il a besoin d'application. C'est d'ailleurs lui qui va nous forcer la main pour aller plus vite ! Il va supporter l'application à bras le corps pour que ça puisse marcher* » Employé SRI

Durant l'année académique 2005- 2006, une première application est développée. Elle servait à gérer les listes des étudiants inscrits à l'Unilu.

> « *Le premier brin de code ne permettait que de créer les années académiques… X de l'UMons qui vient, il avait ce premier code là* ». Employé SRI.

Partant de ce premier brin de code, le premier développeur du SRI va donc développer l'application qui permettra, en plus de générer des années académiques, de gérer les listes des étudiants. Il n'était donc plus question pour les agents de l'apparitorat (service des inscriptions), d'encoder les listes des étudiants dans des grilles Excel ou dans des registres papier. Le module de gestion des années académiques et des promotions a été nommé *WinEtudes*, et celui de gestion des listes des étudiants *WinEtudiants.*

I.1.1.1.4 UniversiTIC

A partir de l'année académique 2006-2007, c'est le projet UniversiTIC de la coopération belge qui va porter les initiatives en matière des TICs dans 7 universités de la RDC. Il s'agit du seul projet de collaboration entre les parties flamande et walonne de la coopération universitaire belge. C'est dans UniversiTIC que plusieurs initiatives dont GP7 ont été intégrées.

L'objectif général du projet UniversiTIC est de « *développer et renforcer les capacités scientifiques et techniques des universités en matière de TIC, pour permettre à celles-ci de mieux jouer leur rôle de moteur du développement de la RDC* ». (Fiche de projet UniversiTIC Congo). A travers l'objectif à la base de la création du projet UniversTIC, les TICs sont considérées comme un moteur de développement pour les universités de la RDC. A la suite de la conférence académique sur l'« apport des universités belges dans le désenclavement des universités congolaises », organisée par le Conseil interuniversitaire des universités flamandes de Belgique (VLIR-UOS) du 6 au 8 avril 2005, ce dernier a organisé, en collaboration avec la Commission Universitaire au Développement (CUD), regroupant les universités francophones de Belgique, le 1er atelier sur le désenclavement numérique des universités congolaises, du 12 au 16 mars 2007, à Lubumbashi,.[33] L'atelier marque le démarrage concret du vaste programme "UniversiTIC-Congo" que la CUD, le VLIR-UOS et les partenaires congolais conduisent dans le cadre d'une politique concertée de coopération universitaire francophone et flamande au Congo, soutenue dès 2007 par le Ministre de la Coopération au Développement Armand De Decker à hauteur d'un million d'euros pour le programme UniversiTIC-Congo. « Ensemble, la CUD et le VLIR-UOS accompagnent l'Université de Kinshasa (UNIKIN), l'Université de Lubumbashi (UNILU), l'Université de Kisangani (UNIKIS), l'Université pédagogique nationale (UPN, Kinshasa), l'Institut supérieur des Techniques appliquées (ISTA, Kinshasa), l'Université catholique du Congo (UCC, Kinshasa), l'Université catholique de Bukavu (UCB) et l'université du Burundi (UB) dans leurs efforts d'informatisation et d'ouverture sur le monde grâce aux nouvelles technologies. » [34]

> « *Le déploiement d'infrastructures et de services TIC, et le développement d'applications et d'usages de l'informatique et de l'Internet au bénéfice des différentes communautés universitaires ont déjà largement contribué à l'amélioration des modes de gestion des établissements, l'émergence d'innovations dans les pratiques d'enseignement et de recherche, et l'ouverture accrue des universités du Nord vers la société. Le programme participera à la*

[33] Rapport général de l'Atelier sur les Nouvelles technologie de l'Information et de la Communication (NTIC), Désenclavement numérique des universités congolaises Lubumbashi, 12-16 mars 2007
[34] https://universitic.wordpress.com/about/, consulté le 20 mai 2019

redynamisation du système éducatif congolais, l'un des 5 chantiers de la RDC[35]*, en accélérant la modernisation de 7 universités du pays. Le programme a pour objectif spécifique le désenclavement numérique de 7 universités congolaises suivant une stratégie commune favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à un réseau commun tout en respectant les identités propres. Le programme s'attèlera à déployer les infrastructures et services nécessaires à l'ouverture des universités au monde via Internet et le développement d'usages pédagogiques et scientifiques des NTIC au sein des facultés en veillant à favoriser des collaborations entre institutions* ».(Extrait de la Fiche de projet UniversiTIC Congo version 0.2).

UniversiTIC est donc un programme de coopération mené conjointement par les coopérations universitaires belges VLIR-UOS et ARES dans le cadre de leur programme Congo[36]. Il s'agit, notamment pour le secteur des universités en RDC, du seul programme conjoint entre flamands et wallons. Le budget de la première phase était d'environ 1 400 000 d'Euros (Evaluation des projets NTIC Unilu et Unikin, EdChange 2007)

Au 1e avril 2013, le VLIR-UOS et le CIUF-CUD renouvèlent leur soutien aux universités de la République Démocratique du Congo et du Burundi. Après 5 ans d'activités, un nouveau programme d'appui au désenclavement numérique intitulé UniversiTIC 2.0 prendra la relève du précédent. « En deux mille seize, le programme UniversiTIC 2.0 entrera dans sa dernière année de mise en œuvre. À la différence des Appuis institutionnels, programmés pour 6 ans (2014-2019), UniversiTIC 2.0 avait été planifié pour 3 ans (2013-2015). Il sera prolongé d'un an, en 2016, pour achever les activités en cours. Si UniversiTIC 3.0 (2017-2021) voit le jour, ce serait un programme d'appui aux activités d'enseignement et de recherche, donc plus académique que technologique ».(*ARES-CCD-AI-Programme-2016*, 2016)

Cependant en janvier 2018, le projet UniversiTIC a été arrêté. Les raisons de cet arrêt, très discutables selon plusieurs acteurs interviewés, sont une évaluation négative du projet.

---

[35] Les « 5 chantiers » sont les piliers sur lesquels reposent à cette période-là, le projet du Chef de l'Etat. Les chantiers concernent « les infrastructures (routes, rails, ponts), la création d'emplois (qui passe par les investissements), l'éducation (les écoles et les universités sont à reconstruire), l'eau et l'électricité, et enfin, la santé. Le Président de la République y adjoint un discours sur la nécessité d'insister sur « la transparence de la gestion de la cité » (Marsaud, 2006).
Les projets alors menés autant par des entités congolaises que par des partenaires étrangers ne manquent pas de souligner leur alignement, leur contribution aux 5 chantiers. Les 5 chantiers furent remplacés plus tard par « La révolution de la modernité », nouveau slogan du Président de la République.

[36] https://universitic.wordpress.com/ensemble-connecter-les-universites-du-congo-et-du-burundi/, consulté le 15 juillet 2019

8.4.1.4 Des modules vers GP7

Au début des années 2000, l'engouement autour des TICs dans les organisations est présent au sein de l'Unilu comme sur la plupart des organisations de l'administration publique en RDC. La bonne gouvernance, en lien avec les ODD est au cœur des discours à tous les niveaux, et les universités sont appelées à faire l'effort de s'informatiser. En interne, parmi les problèmes centraux figurent la gestion des finances dont un certain pourcentage se perdait chaque année académique à cause du manque de traçabilité et de contrôle. Cette situation empêchait l'Unilu de fonctionner correctement (manque de frais de fonctionnement, enseignants et agents de l'administration impayés depuis plusieurs mois, etc).

> *« Mais alors quand on a demandé aux étudiants de payer… **exigé !** ça n'a pas été facile hein! On a exigé que les frais soient payés à la banque. Et on a demandé à une banque de s'installer au campus, les choses ont commencé à marcher… on avait beaucoup d'argent dans le compte de sorte qu'on pouvait payer plusieurs primes à la fois. »* Recteur

En 2007 lorsque le nouveau développeur arrive au SRI, il a pour mission d'améliorer la première application de gestion des listes *WinEtudiants*. Cette dernière est alors améliorée de manière à générer des cartes pour les étudiants. De fil en aiguille, des fonctionnalités supplémentaires sont intégrées à *WinEtudiants* (notamment la gestion des frais académiques) et d'autres modules sont développés. Le module de gestion des cours, *WinCours* est créé afin d'encoder les cours qui sont dispensés dans les facultés. Il est développé séparément du module *WinEtudiants*. Ensuite, est venue la nécessité de gérer les délibérations de manière informatique. En effet, il était également difficile pour l'Université de suivre à la loupe le parcours de chaque étudiant notamment à cause des difficultés de circulation et de synchronisation des informations entre facultés et administration centrale ; ou encore à cause du système d'archivage sur papier dont l'efficacité à plusieurs fois été éprouvée. De plus, sur base des entretiens nous pouvons affirmer que des pratiques frauduleuses avaient élu domicile au sein des facultés et écoles durant les périodes de délibération. Il était donc impératif d'établir plus de transparence, d'avoir un contrôle sur le processus de délibération. Dans ce contexte, en plus de la volonté du recteur, du Service des Ressources Informatiques, et des ambitions du projet UniversiTIC, le Ministère National de l'ESU prône la bonne gouvernance et l'informatisation dans la gestion des universités (bien que cela se limite essentiellement au niveau de l'expression de cette volonté, sans déclinaison stratégique forte sur le terrain).

C'est alors qu'un module supplémentaire est développé, celui des délibérations *WinNotes*. Il a pour objectif de gérer les points et résultats des étudiants, à l'issue des sessions d'examen organisées par

l'Unilu. Il a d'abord fallu étoffer le module des cours *WinCours,* avant de développer *WinNotes.* Sur les 4 modules, seul *WinNotes* n'est pas utilisé par les agents de l'apparitorat central. Il concerne en effet de manière plus directe les jurys de délibération qui sont nommés chaque année académique. L'apparitorat central utilise donc depuis le début les modules de gestion des années académiques et filières WinEtudes, ainsi que le module de gestion des étudiants WinEtudiants pour toutes les facultés de l'Université. Si chaque module développé avait un objectif précis, les informations contenues dans chacun d'eux servent à alimenter les uns et les autres. La base de données est commune à ces différents modules.

C'est en 2007 que tous les modules ont été mis en relation et testés ensemble. Une faculté pilote a été sélectionnée, il s'agit de la faculté de Médecine. Au-delà des aspects liés à l'infrastructure, l'implication et l'engagement de la doyenne de l'époque a été décisive dans ce choix.

> *« Il faut un leadership pour ça! Madame M était à la faculté de médecine avant, elle a géré la faculté avec le logiciel »* Recteur

A l'issue de l'année académique, les étudiants de médecine pouvaient recevoir les résultats des sessions dans leurs boîtes mail appartenant au domaine unilu.ac.cd ; l'administration facultaire et l'administration centrale possédaient des listes identiques puisque synchronisées et provenant toutes de la même source ; il était possible de vérifier la promotion d'un étudiant. Autant d'actions tantôt exceptionnelles, tantôt triviales, mais qui annonçaient le début d'une révolution pour l'Unilu. Vu le succès rencontré avec la faculté de médecine, pendant l'année académique 2010-2011, il a été décidé d'étendre de manière complète, la gestion informatisée aux autres facultés de l'Unilu.

8.4.1.5 GP7

Pendant l'expansion des modules de gestion vers les autres facultés, il se pose un premier problème : Les modules, bien que partageant une base de données commune, ont été développés séparément. Installer des modules différents sur quelques ordinateurs de l'apparitorat ou de la faculté de médecine, cela est possible et non fastidieux. Mais lorsqu'il faut reproduire la même opération dans 15 facultés et écoles, sans compter les autres sites de l'Unilu tels que les Cliniques Universitaires, cela représentait un réel casse-tête et une entreprise colossale. En effet il faut s'assurer que l'entité possède le matériel requis, que le site soit connecté, et seulement ensuite, installer les modules qui eux-mêmes exigent des prérequis. Le SRI a donc décidé durant l'année académique 2010-2011, de fusionner les modules en un seul logiciel. Ce logiciel servira donc à la **G**estion des **P**rogrammes des **C**ours, Etudes et **Et**udiants, **GPCET.**

« *Quand il fallait déplacer l'application ailleurs dans les autres facultés, il fallait déployer une première, deuxième, troisième version et ça devenait lourd, donc on a fusionné les applications* » Employé SRI

Quelques années plus tard, l'appellation « GPCET » va être changée en « **GP7 »** (le chiffre 7 faisant référence aux 7 universités impliquées dans le programme UniversiTIC).

« *Tout ça vient d'une réflexion qu'on a eu eue une après-midi avec X [gestionnaire coopération]. C'est avec lui qu'on a trouvé … il fallait que ça couvre 7 le chiffre pour les 7 universités et CET de Cours Etudes et Etudiants* » Employé SRI

En plus d'installer GP7 dans les différentes facultés, l'organisation de formations est nécessaire. Pour la première année de délibération dans GP7 pour toutes les facultés, une équipe de jeunes jobistes a été mise en place pour aider les jurys à encoder les notes dans GP7. Ce pool était installé au 7ème niveau du building administratif de l'Unilu, dans les locaux aménagés par la coopération belge. Ils disposaient du matériel et de la connexion pour effectuer le travail dans GP7. Pour les années suivantes, des formations plus décentralisées ont été organisées, tantôt pour les appariteurs facultaires afin qu'ils encodent les informations sur les étudiants, les années d'études et les cours ; tantôt pour des informaticiens désignés par les doyens et directeurs d'écoles pour servir de support aux jurys de la faculté ou de l'école ; tantôt pour les membres des jurys de délibération eux-mêmes.

GP7 a donc été étendu aux autres facultés et écoles sous l'impulsion des recteurs. La présence de GP7 comme logiciel de gestion, permet alors de répondre aux besoins exprimés au départ : sécuriser les informations dans des serveurs ; synchroniser les données et faciliter les échanges d'informations entre faculté, écoles, et administration centrale ; disposer des informations concernant les étudiants, leurs fiches identitaires, leurs parcours académique, leurs paiements, leurs adresses mail ; disposer d'une base de données fiable et accessible à distance à travers le « centre des rapports » de GP7; faciliter le travail des agents de l'administration, spécialement ceux de l'apparitorat ; pour les gestionnaires, avoir un contrôle et une vue claire et transparente sur les différentes donnés, et surtout faire montre de la détermination à améliorer la gestion et s'inscrire dans une politique de bonne gouvernance grâce à la technologie.

En septembre 2012, ce sont les inscriptions qui s'effectueront en ligne via le site internet de l'université relié à GP7. Il s'agit là d'une innovation dans le pays. Avec GP7, l'Unilu est la première université du pays à organiser les pré-inscriptions dans les promotions de recrutement, entièrement via le site des préinscriptions en ligne.

« *C'est une première en République Démocratique du Congo et une grosse avancée pour le développement de l'application GP7 parce que les données de l'enregistrement en ligne sont*

directement en lien avec les autres modules de l'application pour le suivi académique et financier des étudiants régulièrement inscrits » Blog UniversiTIC[37].

Dans le cadre du programme UniversTIC, GP7 a été étendu à toutes les universités de la RDC, partenaires du programme. L'équipe technique de l'Unilu et l'équipe de l'UMons ont mené plusieurs missions dans les six autres universités du pays afin d'installer GP7, d'échanger avec les équipes locales sur les aspects techniques de GP7, et de collaborer à l'amélioration du logiciel. En effet, GP7 a été développé en Opensource[38]dans un cadre d'une licence publique générale GNU (GNU General Public License). Il s'agit donc d'un logiciel libre.
GP7 a également trouvé une place en dehors de la RDC . La coopération a intégré GP7 dans un partenariat Sud-Sud entre l'Unilu et l'Université d'Etat d'Haïti. Dans ce cadre, des missions de collaboration ont également été menées, avec une délégation d'Haïti venue à l'Unilu pour prendre connaissance de GP7 en pratique, et une équipe technique de l'Unilu qui s'est rendue à l'UEH pour un appui technique à l'installation et au fonctionnement de GP7.

Au moment de rédiger ces lignes, en RDC seul trois universités partenaires du programme UniversiTIC continuent à fonctionner avec GP7, à des degrés d'utilisation différents. Au fil des ans, GP7 a été entretenu et a évolué différemment en fonction des contextes dans lesquels se situent les universités dans lesquelles il a été implémenté. Pour ce qui concerne l'Université de Lubumbashi, les deux recteurs en fonction durant notre période d'étude, ont porté le projet et l'ont instauré comme outil de gouvernance. Cependant, en dehors des informaticiens de l'apparitorat central qui contribuent de manière dynamique à l'amélioration de GP7, et pour qui GP7 est devenu l'outil principal de travail ; en ce qui concerne les jurys de délibération, il s'agit d'une situation beaucoup moins optimiste.

8.4.2 Fonctionnement de GP7 : apparitorat central et jurys de délibération

Les services principaux pour qui GP7 a été conçu sont l'apparitorat central et les jurys de délibération.

8.4.2.1 L'apparitorat central

[37] https://universitic.wordpress.com/2012/09/03/pour-la-rentree-les-etudiants-de-lunilu-sinscrivent-en-ligne-sur-gp7/, consulté le 20 mai 2019
[38] https://universitic.wordpress.com/2011/11/15/lapplication-gp7-passe-en-opensource/, consulté le 20 mai 2019

Ce service est chargé de gérer et coordonner les inscriptions, orienter les étudiants dans les filières de formation. Il suit le parcours de l'étudiant de son arrivée à sa sortie de l'université. Il est le service qui utilise le logiciel tout au long de l'année académique. Il possède une dizaine d'agents 3 dont informaticiens qui utilisent GP7.

L'apparitorat fait partie du Service des affaires académiques. Ce dernier s'occupe de l'administration des activités académiques de l'université. Par ce fait, il veille à l'exécution des programmes, au respect du calendrier académique, à l'authenticité des pièces d'études et diplômes, procède aux inscriptions des étudiants et coordonne les programmes de recherche et de publication. Le Service des affaires académiques est une direction qui comprend quatre divisions : -Enseignement et programmes, -Archives et Diplômes, -Inscriptions et -Recherche et publication.

GP7 permet à l'apparitorat une maitrise des effectifs, la gestion du cursus étudiant ainsi que le suivi des flux financiers.

I.1.1.1.5 Maîtrise des effectifs

GP7 via son module de gestion des étudiants permet de suivre individuellement chaque étudiant depuis sa pré-inscription jusqu'à sa sortie de l'université. Il regroupe toutes les informations "signalétiques" de chaque étudiant.

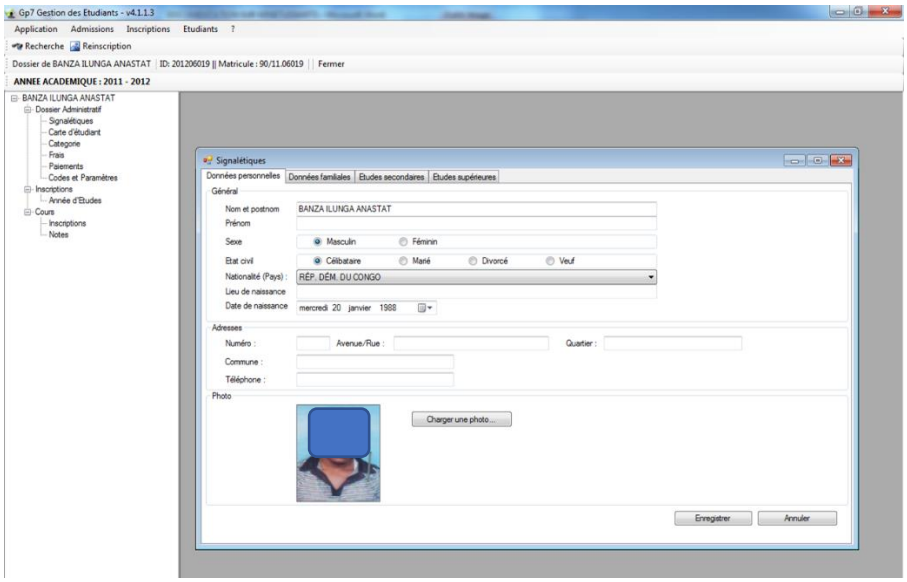


Figure 9. Capture d'écran WinEtudiant. La signalétique d'un étudiant

GP7 permet d'enregistrer les données personnelles de l'étudiant, les données familiales, études secondaires, études supérieures, etc (cfr figure 9).

Après avoir encodé toutes les données, les rapports qui peuvent être produits sont :

- La carte d'étudiant
- La fiche signalétique
- Les inscriptions

- Les notes
- Les années d'étude
- Le matricule

Toutes ces données se regroupent en trois grandes catégories qui sont : Le dossier administratif, les inscriptions et les cours de l'étudiant.

I.1.1.1.6 Gestion du cursus étudiant

GP7 intègre une gestion des cours et études. Il permet de suivre année après année tous les cours. Ce sont ces cours qui seront disponibles lorsqu'il faudra encoder les notes des étudiants dans le module Windélibé

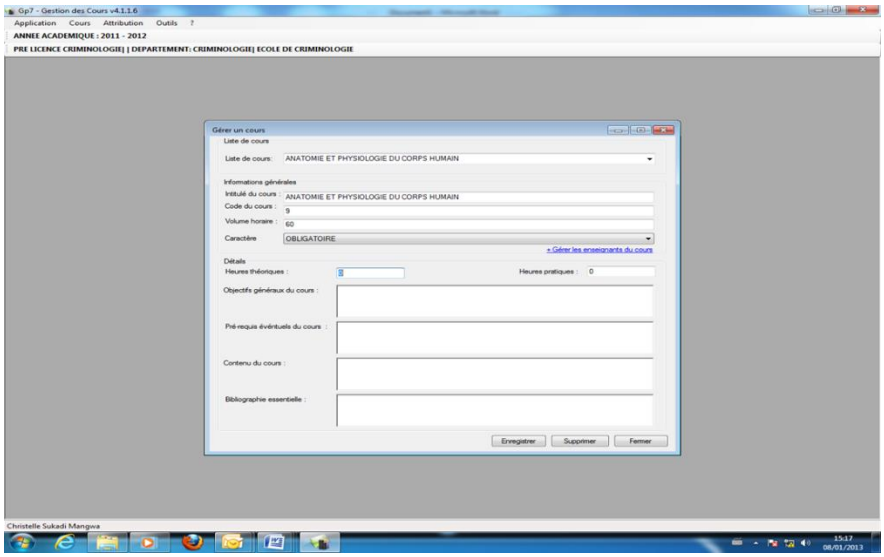


Figure 10. Capture d'écran WinCours. Gestion d'un cours

Lorsque les cours sont encodés, ils le sont avec leur volume horaire. GP7 donne aussi la possibilité d'intégrer les titulaires des cours, les objectifs des cours…

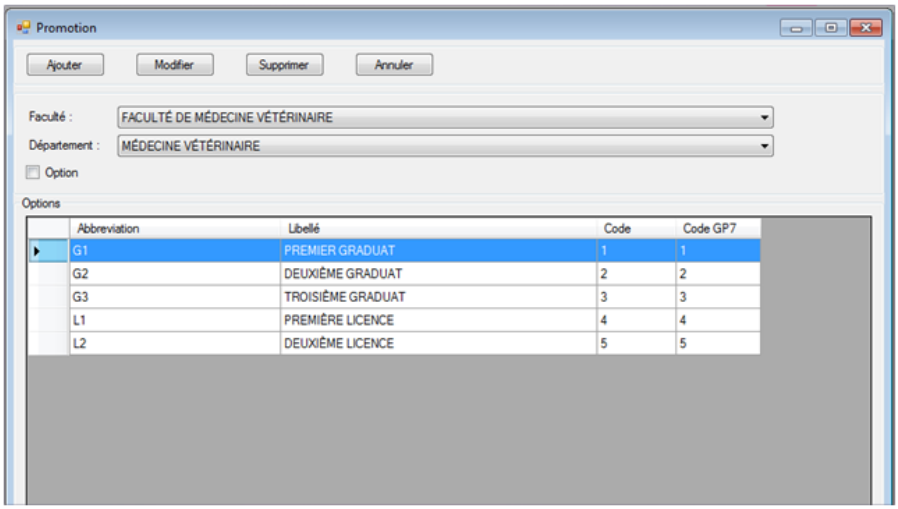


Figure 11. Capture d'écran module WinEtudes. Les cursus de formation

L'Université comporte différentes facultés et écoles, départements, options, années d'étude communément appelées promotions l'Unilu. C'est le module de gestion des Etudes qui permet de créer et de gérer ces différents niveaux dans le système.

I.1.1.1.7 Suivi en temps réel des flux financiers

Le suivi assuré dans la gestion des étudiants a permis d'avoir un flux de fonctionnement amélioré. Les frais payés par les étudiants sont reçus par la banque (le recteur a conclu un accord avec une banque du pays pour qu'une agence soit installée sur les cités universitaires). Chaque jour la banque envoie à l'administration centrale de l'Unilu tous les paiements effectués, dans des fichiers pouvant être importés dans GP7 de manière automatique. Cette opération actualise le dossier de chaque étudiant ayant effectué un paiement dans la journée. Bien que cette option soit fonctionnelle, elle a été sous-exploitée. De plus, des problèmes de communication entre la banque et l'administration centrale ont notamment contribué à l'abandon de l'utilisation de cette fonctionnalité.

8.4.2.2 B. Les jurys de délibération

La seconde catégorie principale d'utilisateurs de GP7 concerne les jurys de délibération. Les jurys sont nommés de manière ponctuelle chaque année académique pour travailler sur les notes des étudiants, et publier les résultats des délibérations. Environ 115 jurys constitués d'enseignants de l'Université sont nommés chaque année. Chaque jury d'examen se compose d'aux moins cinq membres nommés par le recteur sur proposition des facultés et écoles. Ils ont la responsabilité de collecter les notes des étudiants auprès de chaque professeur, d'effectuer les calculs et en présenter les résultats après délibération.

Avant GP7, les membres de jurys travaillaient sur des grilles Excel qui étaient remises au décanat de la faculté. La vérification de l'authenticité des données était difficile surtout pour les promotions comptant des milliers d'étudiants. L'élaboration des palmarès (document récapitulatif des réussites et échecs d'une session) était manuelle. Avec GP7, les bulletins, grilles de délibération et palmarès sont générés automatiquement.

L'utilisation optimale de GP7 consiste essentiellement à encoder les données dès qu'elles sont obtenues, qu'il s'agisse des notes dans les cours ou des résultats et mentions à l'issue d'une séance facultaire de délibération. Avec GP7, l'objectif de transparence et sécurisation des informations n'est atteint que lorsqu'un jury encode directement les notes des étudiants dans GP7 après les avoir récupérées auprès des enseignant ; ou lorsque le jury, après avoir réalisé une grille Excel complète contenant tous les cours d'une promotion, encode cette grille Excel dans GP7 pour que ce dernier

effectue les premiers calculs. Dans ce second cas, un canevas doit être respecté. Chaque étudiant dispose d'un identifiant que les jurys doivent se procurer à l'apparitorat central. Il s'agit d'une suite de chiffres générée par GP7, qui sont à insérer dans toutes les grilles Excel à la place des noms des étudiants. Il s'agit là d'un moyen d'importer automatiquement les grilles Excel contenant les notes, mais aussi cela constitue déjà une première barrière aux tentatives de fraudes puisque les noms d'étudiants ne sont pas connus.

GP7 permet également d'obtenir des statistiques avec les taux de réussite des promotions, les taux de réussite par sexe ou encore les taux de réussite par cours. En dehors des documents fournis, les données sont stockées de manière sûre et sont disponibles et accessibles par les personnes habilitées à les consulter.

8.4.3 Etat de GP7 en 2015

Avec le temps GP7, a perdu en intensité: le lien établi avec les paiements des frais à la banque a été interrompu et la fonctionnalité liée aux frais académiques n'était plus utilisée ; malgré les formations organisées, c'est l'équipe du SRI qui se retrouve obligée d'encoder les notes d'étudiants dans l'application ; le matériel technique à disposition des jurys est insuffisant; au fil des ans de moins en moins de jurys délibèrent les étudiants via GP7 ; les pannes et divers problèmes techniques à répétition ralentissent le travail et l'évolution de GP7 ; il y a un manque de financements pour les formations ou la mise en place d'équipes de support, etc. Autant de situations qui témoignent d'un essoufflement de l'élan autour de GP7.

Selon le centre des rapports de l'application GP7, pour l'année 2012-2013 (soit deux années après l'expansion de GP7 à toutes les facultés et écoles de l'Unilu) 30 jurys sur plus d'une centaine ont utilisé l'application ; pour 2013-2014, 15 jurys sur plus d'une centaine, et pour l'année 2014-2015 sur plus d'une centaine, seulement 5 jurys ont travaillé directement sur GP7. L'année académique 2012-2013 qui a connu un taux élevé d'utilisation correspond à des mesures coercitives, une instruction du recteur obligeant tous les jurys à intégrer les résultats dans GP7. Finalement GP7 est toujours présent dans la gestion de l'université mais principalement utilisé par l'apparitorat central (néanmoins sans la fonctionnalité permettant de contrôler les finances) et beaucoup moins par les jurys de délibération.

Récemment en 2017, un nouveau module a été intégré à GP7, il s'agit du module pour la gestion du personnel. Il a été développé par le SRI et des formations ont été organisées pour les agents du Service du Personnel.

La description de notre cas d'étude, plus précisément l'histoire de GP7 reste sujette à plusieurs versions en fonction des points de vue des acteurs. Cette reconstitution historique a été une tâche relativement difficile, étant donné l'absence d'une documentation complète et globale sur l'évolution de GP7. Cependant, nous estimons que nous avons recoupé suffisamment de sources pour prétendre être proche de ce qu'est la vraie histoire de GP7.

8.5 La collecte des données

Etant donné notre positionnement critique prenant en compte entre autres les enjeux cachés derrière l'implémentation du projet, les enjeux de pouvoir, la multi-dimensionnalité du discours de modernisation, il était nécessaire pour nous de disposer de données provenant de sources diverses et de divers acteurs. Ainsi nous pouvons veiller à ce qu'il y ait une complémentarité, une triangulation des données. Nous avions également besoin de disposer de différentes formes de discours afin de mieux les comparer et en voir l'évolution dans le temps. C'est ainsi que notre corpus comprend à la fois des données produites à travers les entretiens, et des données préexistantes (les textes provenant de diverses sources). Notre recherche s'effectue longitudinalement, ce qui nous permet de peser les effets des discours sur les acteurs et sur le fonctionnement de l'organisation (Allard-Poesi, 2019a). Nous nous sommes focalisée sur la période allant de 2007 à la création effective de GP7 dans sa configuration actuelle, jusqu'en 2015 l'année de fin du mandat du second recteur. Nous avons cependant recueilli des données qui dépassent ces limites afin de mieux appréhender le contexte d'étude.

Un corpus étant « *un recueil plus ou moins large, parfois exhaustif de données verbales ou non verbales […] que l'on veut étudier* » (Maingueneau, 2009, p. 39), le choix des données collectées ainsi que la manière de les collecter sont tributaires du projet, des objectifs et de l'objet de recherche (Fairclough, s. d.). Ce choix est primordial car il détermine le cadre et la nature de l'étude (Guidère, 2004). En analyse du discours, il est capital de veiller à la représentativité du corpus. En effet, puisque les données ne sont que rarement exhaustives, et que l'on tire des conclusions portant sur un grand ensemble, à partir de données obtenues en partie, la question de la représentativité est centrale. Face à cet impératif, demeure le problème lié au fait que certains corpus sont suscités par le chercheur, et cette manière de collecter les corpus amène des risques, contrairement aux corpus attestés qui ne dépendent pas de l'analyste (Maingueneau, 2009). De plus, étant donné l'approche qualitative dans laquelle nous nous situons, l'une des caractéristiques d'une donnée qualitative est qu'elle doit être de signification immédiate revêtant une forme discursive (Paillé et Mucchielli, 2012).

En nous intéressant à une analyse critique du discours qui implique la lecture des idéologies, le décèlement des rapports de pouvoir, le lien entre plusieurs niveaux institutionnels, les données que nous collectons sont désignées en fonction de nos objectifs. Même s'il est difficile de traiter un corpus hétérogène, cette manière de procéder constitue un garde-fou face au risque de la circularité et de la clôture des corpus. En effet, « *les analystes du discours … constituent des corpus, ils rassemblent les matériaux qu'ils jugent nécessaires pour répondre à tel ou tel questionnement explicite, en fonction des contraintes qu'imposent les méthodes auxquelles ils recourent* » (Maingueneau, 2014, p. 36). En précisant cet aspect sur les analystes du discours, Maingueneau évoque également la différence entre les corpus regroupant des textes existant au préalable et ceux produits à partir d'une transcription. En effet, un discours initié par le chercheur est différent d'un discours au préalable disponible (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003). Nous prêtons dans notre cas, une attention particulière à cette réalité de la présence de données abondantes et hétérogènes, de données préexistantes et de données « produites ». Les SIC ont en effet contribué à répandre la pratique d'études menées sur une pluralité de documents rassemblés autour d'un objet de recherche, permettant par exemple de s'intéresser à des « écrits professionnels » ou à des « écrits au travail » de plusieurs natures (Krieg-Planque et Oger, 2010, p. 92). Il existe ainsi comme nous le disions, des corpus qui sont préexistants à la recherche et d'autres qui sont « produits » par le chercheur (Derèze, 2009). Les matériaux peuvent donc être différents et complémentaires en fonction des contraintes liées à leur production. Ces matériaux peuvent être différents du fait du contexte de l'énonciation. Les textes organisationnels auront tendance à être prescriptifs, les entretiens vont favoriser les séquences narratives, une interaction entre le chercheur et les acteurs de l'organisation va amener à un discours argumentatif et des documents recueillis en interne vont avoir une démarche explicative (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003). Les matériaux seront complémentaires dans le sens où les corpus de textes institutionnels peuvent permettre d'orienter l'entretien vers l'élucidation ou l'interprétation par les acteurs d'un certain nombre de traits relevés, et plus généralement l'entretien permet d'étudier le discours des acteurs sur la fabrication du discours institutionnel (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003, p. 42). Face à l'abondance et à l'hétérogénéité des corpus, Oger et Ollivier-Yaniv (2003, p. 45) proposent de considérer ces corpus comme « *des assemblages de matériaux discursifs qui permettent de rendre compte des différents « cercles de l'institution ». [Cette démarche] permet de mieux mettre en évidence le continuum existant entre des discours certes distincts, mais trop souvent dissociés* ».

Dans la constitution des corpus, une hybridation des méthodes peut conduire à analyser un corpus hétérogène (Oger, 2007). « *Le chercheur ne se contente pas de sélectionner un échantillon représentatif d'un ensemble stable et préétabli : il doit donner forme à la configuration sur laquelle il travaille. La question de la représentativité des corpus reste évidemment incontournable* »(Maingueneau, 2011, p. 96). Pour des raisons épistémologiques et méthodologiques,

dans l'analyse de discours, le discours doit être pris lui-même pour objet. Ce positionnement doit être maintenu jusqu'au bout de la recherche. « *Les questions sont posées à des discours : c'est des discours qu'une réponse est attendue. Ceci implique que les chercheurs questionnant d'autres objets puissent être déçus s'ils attendaient quelque chose pour leur propre compte et leurs propres objets* » (Krieg-Planque, 2007, p. 69).

En lien avec notre approche, nous avons collecté tout support susceptible de porter un discours. Il s'agit notamment rapports de réunion, de rapports officiels, de notes de travail, de mails, de décisions rectorales et de données d'entretiens. La nature et les sources des données sont très variées. Dans un souci de triangulation et de représentativité, nos collectes de données proviennent de méthodes différentes et aussi, elles ont été réalisées aussi bien auprès des acteurs congolais, sur le terrain congolais, plus précisément à Lubumbashi, que sur le terrain Belge, auprès d'acteurs belges impliqués dans l'implémentation de GP7. L'on ne peut prétendre repérer les représentations que se font les acteurs de leur activité, tout comme on ne peut prétendre accéder au social uniquement par une analyse de corpus de discours institutionnels. Il est donc capital de confronter différents ordres de discours (provenant de différents niveaux de contraintes) (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003).

Avant de détailler les différentes étapes de notre collecte de données, il est nécessaire de préciser à nouveau que nous avons fait partie pendant 5 ans, du Service des Ressources Informatiques. Cette situation a apporté autant des avantages que des inconvénients pour la recherche. Comme le disent De Jong, Kamsteeg et Ybema (2013), quand les ethnographes ont en commun plusieurs éléments (notamment de culture) avec les individus du milieu d'observation, il arrive que certains de ces aspects partagés en communs soient considérés par cet ethnographe comme faits évidents et qu'il peut ne pas remarquer. GP7, la coopération au développement, les usages et appropriations, les jeux de pouvoir entre acteurs, nous les avons vécus et nous en avons fait partie. Nous avons donc pu récolter un type de données émanant des observations effectuées sur le terrain.

Notre thèse amène une série d'autres enjeux comme ceux de la difficulté de reconstitution du discours à travers les archives, à travers les récits, à travers des données dont la reconstitution historique constitue un réel défi. En effet, si les problèmes d'archivages conduisent sur le plan pratique, à un manque de données sur l'institution et donc à une incapacité à effectuer une reconstitution historique relativement complète ; ce manque peut également et de manière plus importante, empêcher la reconstitution du discours organisationnel. C'est ainsi que l'hétérogénéité des données (Delormas, 2015; Maingueneau, 2014) est justifiée et nécessaire dans cette recherche, comme dans la plupart des recherches en analyse critique du discours où le chercheur est amené à la production de données. Cette hétérogénéité assure une continuité du discours institutionnel en dépit du manque

d'informations dû d'un archivage déficient. En effet, l'administration des services au sein des organisations publiques dans les pays en développement constituent encore un défi ; de même, les enjeux politiques et sensibles liés à la divulgation d'informations empêchent certains discours d'émerger sur le terrain. La difficulté provenant d'archives incomplètes ne réside pas que dans des aspects pratiques, mais elle a des implications méthodologiques et théoriques.

8.5.1 Recherche documentaire

8.5.1.1 Revue de littérature

Afin de nous lancer avec beaucoup de rigueur et de prudence sur des thématiques ayant plusieurs fois fait l'objet de recherche, nous avons constitué une base de données importantes d'articles, ouvrages, rapports, textes de sites internet,… sur les questions de modernisation, de développement, de coopération, de bonne gouvernance, des TICs en Afrique, des universités africaines. La constitution de notre documentation s'est effectuée de manière intuitive et guidée. Guidée à partir des différents textes obtenus. En effet, en nous documentant sur la modernisation, une notion indissociable lui était ralliée, « le développement ». Ainsi donc nous sommes arrivée à comprendre que la modernisation dans les pays en voie de développement était souvent associée à la notion d'aide publique au développement, de coopération au développement. Ce qui nous a conforté dans la constitution de notre documentation car en effet, en effectuant un parallélisme avec notre cas d'étude sur le plan empirique, nous constatons la présence d'un organisme de coopération au développement dans la mise en place de la technologie au sein de l'Université de Lubumbashi. Nous avons également pu constater que les concepts de modernisation, développement et technologie évoluent comme des notions articulées, des cotextes ou cooccurrents, le développement allant jusqu'à être assimilé à la modernisation (Peemans, 2018). Ainsi, les textes sur les TICs en Afrique ne manquent pas d'aborder la modernisation et le développement des pays, des communautés ou des organisations. Les TICs pour la modernisation ont également permis d'intégrer les notions de bonne gouvernance, corruption, …qui finalement se dressent dans les discours des TICs dans les organisations. Ils ont en effet vocation dans la plupart des cas, à lutter contre les mauvaises pratiques dont la corruption et instaurer un régime de bonne gouvernance. Lorsque nous nous sommes penchée sur les textes abordant les universités en Afrique, de nouvelles notions telles que le LMD, l'informatisation, le système d'enseignement, les crises de l'enseignement, la gouvernance, … ont fait surface, permettant ainsi de décrire le contexte dans lequel se trouvent ces organisations où le discours de modernisation prend forme.

La boucle a pu ainsi se « fermer », ces notions étant fortement liées, l'une impliquant les autres.

Cependant, nous avons pu élargir la constitution de notre documentation lorsque nécessaire. Dans un autre pan de littératures, nous nous sommes intéressés à ce qui constitue l'essentiel de nos postulats, l'approche critique en communication. Ce qu'elle implique, quelles sont les méthodes qui y sont liées, quelles sont ses implications sur le plan théorique, et surtout comment garder sur le plan épistémologique, un encrage SIC.

8.5.1.2 Collecte de documents

Nous avons également collecté un maximum de documents en rapport avec les discours sur la modernisation aussi bien dans les organisations internationales qu'au sein de l'Unilu, nous avons collecté des rapports de la coopération belge au développement ainsi que des documents officiels émanant de l'Unilu en rapport avec la modernisation. Il s'agit notamment d'une soixantaine de rapports de la CUD, de l'ARES, des rapports des évaluateurs spéciaux de la coopération belge au développement, … Ces documents nous servent à étudier, analyser le discours de la coopération belge au développement sur les TICs en Afrique et particulièrement en RDC. Nous avons pu y trouver des éléments en rapport avec le Programme UniversiTIC qui est celui prenant en charge le développement de GP7 et son expansion à d'autres universités de la RDC. Concernant le programme UniversiTIC, nous avons collecté sur le site internet du programme, des articles publiés en actualité, ou encore des textes de présentation du programme et de GP7 afin de comprendre la philosophie de l'implication d'un tel projet dans le fonctionnement des TICs au sein d'une université en modernisation. Etant donné que GP7 n'ait pas été mis en place en une étape claire (puisqu'il résulte de l'évolution de plusieurs modules), étant donné également que l'histoire de GP7 soit intimement liée à celle de l'informatisation globale de l'Unilu et de l'évolution des programmes de coopération, nous avons veillé à effectuer un recoupement d'informations conséquent afin de retracer l'histoire du logiciel. Plusieurs documents nous ont également été fournis par les responsables ARES à l'issu de nos entretiens. Nous nous sommes également rendue sur le site officiel des affaires étrangères du Royaume de Belgique, qui nous a fourni quant à lui, une série d'informations sur les chiffres liés au financement des différents pays dans le monde, notamment plusieurs données, plusieurs chiffres liés à la collaboration entre le Royaume de Belgique et la République Démocratique du Congo. Le site reprend également les rapports des différentes organisations belges liées à la coopération internationale (ARES, BIO, ENABEL, …). Une bonne partie des éléments ci-dessus nous ont permis de déceler de manière anticipée le discours du gouvernement belge, des organisations de coopération belge sur les TICs dans le monde et surtout en RDC.

Au sein de l'Université de Lubumbashi, nous avons collecté une série de fichiers (Cfr tableau 6). Nous avons pu récupérer des copies de documents sur la création du Service des Ressources

Informatiques en charge de GP7 ; nous avons une série de documents de présentation de GP7, des manuels de procédures ou encore des documents à destination des utilisateurs en fonction des différentes versions de l'application au fur et à mesure de son évolution ; nous avons pu retrouver à partir de nos recherches le « livre jaune » portant sur l'informatisation de l'Université de Lubumbashi (plusieurs personnes recherchaient ce livre dont il ne reste qu'un exemplaire depuis quelques années) ; nous avons des documents officiels de l'Université tels que le règlement organique qui définit les responsabilité des différentes entités dont celles en lien avec l'utilisation de GP7, les instructions académiques provenant du Ministère de l'ESU, les décisions rectorales, le plan stratégique 2013-2022 (comportant des projections, des analyses SWOT, les défis à relever,…) ; des communiqués liés à l'utilisation de GP7 ; des rapports de réunions, …

	Titre	Codes	Réf.	Classification
1	Coopération belge au développement 50 ans RDC	2	48	Article de magazine
2	Dossier RDC	4	76	Article de magazine
3	ITU_Key_2005-2017_ICT_data	4	12	Base de données en ligne
4	Measuring digital development Facts and Figures2019	5	49	Base de données en ligne
5	MDGs 2000-2015 ICT revolution and remaining gaps	5	24	Base de données en ligne
6	Mission de suivi à l'Université de Lubumbashi	11	117	Blog
7	Le VLIR-UOS et l'ARES, ensemble… ~ UniversiTIC	8	16	Blog
8	Atelier de planification stratégique du Service des Ressources Informatiques de l'Université de Lubumbashi ~ UniversiTIC	8	14	Blog
9	Le programme en quelques mots ~ UniversiTIC	22	86	Blog
10	Le programme en quelques dates ~ UniversiTIC	24	189	Blog
11	Re~ Activités 2015 restants 02-10-2015 17.25	11	54	Courriel
12	Re~ BUDGET 2016 25-02-2016 11.32	6	18	Courriel
13	Re~ Évaluation Interne Partenaires 27-09-2015 12.10	9	44	Courriel
14	Re~ Évaluation Interne Partenaires 27-09-2015 16.43	3	17	Courriel
15	Article Atelier Planification 13-11-2014 15.34	24	44	Courriel
16	Bon vent 14-04-2017 16.15	20	36	Courriel
17	Évaluation Interne Partenaires 24-09-2015 16.01	22	64	Courriel
18	Fwd~ Activités 2015 restants 02-10-2015 12.26	10	18	Courriel
19	Re~ Activités 2015 restants 02-10-2015 16.06	6	14	Courriel
20	Re~ Évaluation Interne Partenaires 25-09-2015 10.57	6	13	Courriel
21	Re~ Invitations 27-10-2014 10.12	7	14	Courriel

22	Réponses à vos mails 21-02-2016 20.44	45	88	Courriel
23	RE~ Formation à GP7 Personnel 13-09-2017 13.53	5	11	Courriel
24	FW~ Gp7 Docs 01-12-2017 16.53	6	9	Courriel
25	Liens Gp7 28-11-2017 17.01	4	6	Courriel
26	Liste des personnes ressources des facultés pour la formation GP7 14-07-2016 15.16	15	25	Courriel
27	Re~ Formulaire Gp7 personnel 1.0 09-02-2017 16.10	5	8	Courriel
28	Courrier - Simon- Outlook	5	22	Courriel
29	Fiche-programme-transversal-090116	12	142	Document coopération
30	Lettre fin UniversiTIC	7	23	Document coopération
31	Composition des délégations	8	8	Document coopération
32	Présentation programme NTIC transversal-mars 2006-par le VLIR	8	40	Document coopération
33	Evaluation UniversiTIC phase 3	7	65	Document coopération
34	Note stratégique sur le numérique au service du développement	7	139	Document coopération
35	PIC 2014-2015 RDC - Programme Intermédiaire de Coopération	6	114	Document coopération
36	Le financement des TIC pour le développement, l'approche de l'UE	3	29	Document coopération
37	UEH_-_PropositionStrategique_2018-2020	8	11	Document coopération
38	Evaluation des projets NTIC Unikin et Unilu et étude de faisabilité du Programme Transversal UniversiTIC	10	224	Document coopération
39	Evaluation à mi-parcours du programme UniversiTIC 2.0 en RDC et au Burundi	6	115	Document coopération
40	Plan_National_du_Numérique_HORIZON_2025 (1)	7	173	Document du gouvernement congolais
41	Plan National de Développement de l'Informatique de Santé PNDIS II RDC - 2020-2024	3	144	Document du gouvernement congolais
42	DISCOURS DU MINISTRE E-DRC 2020	7	37	Document du gouvernement congolais
43	Plan national stratégique de développement PNSD Draft final VPM (003)	12	299	Document du

				gouvernement congolais
44	Réglement organique UNILU	8	39	Document Unilu
45	Plan stratégique 2013-2022 UNILU	14	84	Document Unilu
46	Communiqué formations GP7 jurys 2016	8	14	Document Unilu
47	Communiqué formations	9	10	Document Unilu
48	Communiqué semestrialisation	8	9	Document Unilu
49	Communiqué SRI juillet 2017 final (003)	8	9	Document Unilu
50	Compte Rendu des activités 2016_ développeurs SRI	6	7	Document Unilu
51	Demande de Fonds GP7 2014-2015	9	9	Document Unilu
52	Documentation GP7_Christian	11	114	Document Unilu
53	Formulaire Application Gp7 Personnel	8	17	Document Unilu
54	Gp7 - Version 4.3.3 Manuel Utilisateur	5	5	Document Unilu
55	Gp7 Notes 4.3.4.0	6	12	Document Unilu
56	GP7 présentation	11	138	Document Unilu
57	Fonctionnalités GP7	6	10	Document Unilu
58	Gp7_Presentation	8	9	Document Unilu
59	Manuel de procedure Gp7 notes	6	8	Document Unilu
60	Notes évolution de GP7	14	157	Document Unilu
61	Plan de formation du personnel administratif et scientifique	9	25	Document Unilu
62	Rapport GP7 et banque	13	69	Document Unilu
63	Diapos présentation GP7 à l'équipe d'Haiti	9	110	Document Unilu
64	Formations SRI 2014-2019	7	9	Document Unilu
65	Mot de circonstance Recteur Unilu- Atelier de formulation du plan stratégique du service TIC	1	3	Document Unilu
66	Rapport d'activités 2010 CUD- Coopération Universitaire Institutionnelle	10	473	Rapport
67	Rapport d'activités 2011 CUD- Coopération Universitaire Institutionnelle	10	912	Rapport
68	Programme-2016 ARES-CCD Appui Institutionnel	5	211	Rapport
69	Rapport d'activités 2014-2015 ARES	10	330	Rapport
70	Rapport d'activités 2015-2016 ARES	9	249	Rapport
71	Rapport d'activités 2012 ARES-CCD CUI	9	183	Rapport
72	Rapport de résultats du programme 2006-2012 CUD- Conseil Interuniversitaire de la Commjnauté Française de Belgique- La coopération belge au développement	2	198	Rapport
73	CIUF-CUD-AI-Programme-2014	16	1327	Rapport
74	CIUF-CUD-Plan-stratgique-2014-2016-VF	6	157	Rapport
75	Rapport annuel 2016 de la Coopération belge au Développement ~ Service	7	18	Rapport

	public fédéral Affaires étrangères			
76	Rapport général atelier NTIC	24	167	Rapport
77	Rapport annuel 2009 programme UniversiTIC	27	153	Rapport
78	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire TICs	10	23	Web Page
79	Technologies de l'information et de la communication	7	31	Web Page
80	Congo (Rép. Dém.) ~ Service public fédéral Affaires étrangères	4	8	Web Page
81	RFI - RDC - Les chantiers de Kabila	6	10	Web Page
82	Coopération au développement ~ ARES	4	12	Web Page
83	Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire Assurance Qualité	8	38	Web Page
84	Approche ~ Vision-Mission-Approche ~ Coopération au développement ~ ARES	5	13	Web Page
85	Mission ~ Vision-Mission-Approche ~ Coopération au développement ~ ARES	3	5	Web Page
86	Vision ~ Vision-Mission-Approche ~ Coopération au développement ~ ARES	4	9	Web Page

Tableau 5. Liste des fichiers collectés et classification

Nous avons également pu recevoir une série de mails échangés par les agents du SRI en lien avec le fonctionnement de GP7. Nous avons également une série de mails échangés entre les administrateurs réseau de la RDC et la gestionnaire du projet UniversiTIC. La plupart des documents proviennent du Service des Ressources Informatiques. Les autres services comme le Secrétariat du Rectorat, le Service de Communication, n'ayant pas de traces sur l'implémentation de GP7.

Nous tenons à préciser que pour des raisons liées à un problème d'archivage, nous n'avons pas pu avoir accès à des documents importants ayant sûrement existé, comme les rapports de réunions entre les responsables de l'Unilu et ceux de la coopération qui se sont entretenus sur la question d'appui technique et financier à GP7. De même, nous nous sommes entretenue avec le Directeur et des journalistes de la radio universitaire (qui couvre la plupart des activités au sein de l'Unilu) et aucun élément n'a été retrouvé sur GP7. Dans certains cas, comme les rapports de mission de la coopération, nous pouvons supposer que des documents ont existé. Mais pour le cas de la radio universitaire, les réponses ont été claires : GP7 n'a fait l'objet d'aucune couverture médiatique. Ce manque de documents ne représente pas uniquement un vide dans l'évolution historique du projet, ben au-delà, il empêche de comprendre, de déceler, d'analyser le discours sur la modernisation dans son ensemble, tel que constitué sur le plan administratif. C'est le recours à plusieurs sources qui nous permet d'avoir les clés de lecture de la modernisation au sein de l'Unilu. Grâce au système de stockage de l'application GP7, nous avons pu avoir accès aux données du centre des rapports. Les données encodées dans GP7 sont stockées sur un serveur et accessibles via le centre des rapports. Il nous a ainsi été possible de savoir combien de promotions ont été encodées dans GP7 et pour quelle

année académique par exemple. Cette collecte nous a permis d'obtenir des sources produites aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Unilu.

8.5.2 Les entretiens semi-directifs : De Lubumbashi à Bruxelles

Nous avons procédé à une série d'entretiens semi-directifs, 28 auprès des acteurs de l'Unilu et auprès des acteurs de la coopération belge (cfr tableau 7).

	Organisation	Fonction	Location	Mode- canal	Date
1	ARES-CCD	Coordination ARES- AI	Namur, Belgique	Présentiel	2019
2	ARES-CCD	Coordination ARES- AI	Mons, Belgique	Présentiel	2019
3	ARES-CCD	Coordination ARES- AI	Mons, Belgique	Présentiel	2019
4	ARES-CCD	Gestionnaire projet- UniversiTIC	Mons, Belgique	Présentiel	2019
5	ARES-CCD	Gestionnaire projet- UniversiTIC	Bruxelles, Belgique	Présentiel	2019
6	ARES-CCD	Gestionnaire projet- UniversiTIC	Louvain-La-Neuve, Belgique	Présentiel	2019
7	ARES-CCD	Gestionnaire projet- UniversiTIC	Rabbat; Maroc	Téléphone	2019
8	Unilu	Conseiller(ère) cabinet du recteur	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
9	Unilu	Conseiller(ère) cabinet du recteur	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
10	Unilu	Coordonnateur SRI	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
11	Unilu	Développeur SRI	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2018
12	Unilu	Développeur SRI	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
13	Unilu	Directeur service	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
14	Unilu	Directeur (trice) Technique SRI	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
15	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
17	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
18	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
19	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Mail	2017
20	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
21	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
22	Unilu	Doyen(ne) /Directeur(trice)	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
23	Unilu	Informaticien apparitorat central	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
24	Unilu	Informaticien apparitorat central	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2018
25	Unilu	Informaticien apparitorat central	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
26	Unilu	Membre du comité de gestion	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2018
27	Unilu	Recteur honoraire	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017
28	Unilu	Recteur honoraire	Lubumbashi,RDC	Présentiel	2017

Tableau 6. Liste des personnes interviewées

Lors de l'entretien il est nécessaire de s'intéresser au sujet et à sa présence dans son énoncé (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003). « *Le discours produit par entretien n'est ni observé complètement naïvement, ni surtout selon les catégories de sincérité /mensonge ou, pire encore, de prétendue transparence de l'enquêté et de son discours* » (Oger et Ollivier-Yaniv, 2003, p. 139). Ainsi nous pouvons mettre en

avant le fait d'avoir interviewé des anciens Recteurs, des Doyens et Directeurs, des responsables de service… dans un contexte où la figure de l'autorité est extrêmement sacralisée. Les personnes que nous interviewions étaient nos chefs (anciens ou actuels), mais dans tous les cas, ils pouvaient exercer une influence sur notre carrière toujours en cours au sein de l'institution. L'enjeu était donc de maintenir des entretiens apaisés, bienveillants et surtout qui ne nous mettraient pas en position de faiblesse quelconque. De plus en tant que femme, il n'est pas évident de s'affirmer devant tous, comme une personne pouvant prétendre apporter quelque chose de bon, dans un milieu (autant culturel que professionnel) où la place de la femme fait encore débat. En effet, les comités de gestion des deux Recteurs interviewés ne comportaient aucune femme ; et au moment de nos interviews, seul deux femmes étaient Directrices d'Ecoles, sur les 15 autorités décanales de l'Unilu. Au-delà de tout cela, nous étions dans l'administration, en étroite collaboration avec la coopération belge au développement et donc rangée dans une certaine catégorie de ceux qui travaillent avec les gens de « bulaya » qui veut dire de « l'Europe ». Ceci peut évoquer des regards et sentiments extrêmes et dans les deux sens : soit « elle travaille avec la coopération donc elle doit avoir des compétences intéressantes », soit « elle travaille avec la coopération, elle fait donc partie d'un cercle fermé de privilégiés qui profite de l'argent de la coopération ».

Nous avons effectué deux déplacements vers Lubumbashi dans le cadre de la collecte de données. Notre présence sur le terrain consistait donc à collecter des documents et à organiser des entretiens. Dans une approche qualitative, nous avons donc organisé des entretiens de type semi-directifs. Etant donné que l'approche critique nous mène vers une analyse critique et longitudinale des discours, la première question après la partie introductive sur l'identité de l'interviewé, consistait à demander à l'interlocuteur de parler de son expérience avec GP7, autrement dit de raconter l'histoire de GP7 de son point de vue. Nous laissions ensuite l'interlocuteur s'exprimer, puis nous revenions avec des questions sur certaines affirmations ou certaines zones d'ombre, ou tout simplement nous poussions la personne à aller au bout du raisonnement afin de nous permettre d'avoir tous les éléments nécessaires pour comprendre sa réalité. Ensuite, si cela était nécessaire, nous complétions l'interview avec des questions plus précises. Notons que plusieurs de nos interlocuteurs ont pu se confier à nous étant donné le rôle que nous avons joué dans le projet GP7. Il est en effet sensible d'émettre librement un point de vue dans un contexte où l'université est fortement politisée, surveillée, et où plusieurs enjeux sont présents. Nous évoquons à titre d'exemple le Professeur Kamangamanga ayant été renvoyé de l'Unilu après avoir publié un livre sur la corruption au sein de l'Université. Si les Recteurs ainsi que les membres de l'administration jouissant d'un certain pouvoir n'ont pas de mal à s'ouvrir et à critiquer ouvertement le « système », seul certains Doyens de Faculté et Directeurs d'Ecole leur ont emboîté le pas. Les autres ayant dû être « poussés » à parler à la suite de nos multiples questions.

C'était donc un avantage pour nous de connaître le milieu, d'y avoir évolué, d'avoir côtoyé au quotidien ces interlocuteurs. Même si dans certains cas, les interviews servaient de défouloir pour certaines personnes qui avaient accumulé de la « rancune » contre le SRI. Pour ce qui concerne les entretiens menés en RDC, nous avons interviewé les deux Recteurs liés à l'implémentation de GP7. Le premier entré en fonction en 2002 est celui ayant amorcé la conception de GP7 en 2007, le second a pris la relève de la gestion de l'université en février 2008. Nous nous sommes notamment entretenus avec eux sur l'histoire de GP7, les différentes entités de l'université impliquées dans son utilisation, les difficultés qu'ils ont rencontrées en tant que responsables de l'université, sur le rôle et la place de la coopération belge et du gouvernement dans l'implémentation de GP7, ou encore sur l'implication de leurs collaborateurs dans le processus d'implémentation de l'application. Les deux entretiens ont été réalisés en 2017.

2017 est une date postérieure aux évènements interrogés et en ce sens, nous effectuons une reconstitution à postériori. D'une part, le fait que les évènements se soient déjà déroulés accordent une certaine liberté aux interviewés dans le sens où ils peuvent évoquer certains évènements dont ils n'auraient peut-être pas pu parler s'ils étaient encore en fonction ; d'autre part, vu qu'il s'agit d'une rétrospection, certains points peuvent être manquants.

Au sein du Service des Ressources Informatiques, le même type d'interview a été réalisé, avec un accent particulier sur la réalité de ces acteurs qui ont depuis le début, porté GP7 à bras le corps. Nous avons eu des entretiens avec le Directeur Technique du SRI ainsi que les deux développeurs impliqués dans la conception et l'amélioration de GP7.

Parmi les collaborateurs importants dans l'implémentation de GP7 se trouvent les Doyens de Faculté et Directeurs d'Ecoles. Nous avons eu des entretiens avec certains d'entre eux, principalement en fonction de leur disponibilité. Nous avons ainsi pu nous entretenir avec des Doyens de facultés et des Directeurs d'Ecoles dont la Directrice de l'Ecole de Santé Publique (qui a été doyenne en Médecine lorsque GP7 était expérimenté pour la première fois avec cette faculté pilote). Plusieurs d'entre eux n'occupent plus actuellement les postes qu'ils avaient durant la période de l'interview. Au sein de l'Administration, nous avons organisé des entretiens avec des acteurs clé ayant été impliqués dans la mise en place et le fonctionnement de GP7. Il s'agit notamment de l'ancien Secrétaire Général Académique (équivalent du Vice-Recteur et deuxième personnalité importante de l'Université), du Secrétaire Général Administratif (également membre du Comité de gestion), de la Conseillère du Recteur aux affaires académiques (du Cabinet du Recteur), du Directeur des Affaires Académiques, du Responsable de la Coopération de l'Université (du Cabinet du Recteur et qui gère localement les programmes de coopération), de l'Appariteur central (Service des Inscriptions), des informaticiens de l'Apparitorat central.

Pour ce qui concerne la partie liée à la coopération belge, nous avons organisé une série d'entretiens avec des Professeurs, des acteurs de l'ARES impliqués dans une collaboration importante avec la RDC, l'Unilu, ou de manière plus particulière avec GP7. Les interviews ont été enregistrées et retranscrites. Nous avons rencontré ces acteurs à Bruxelles, à Louvain-La-Neuve, à Mons, à Namur, et un entretien a été effectué par téléphone depuis le Maroc. Un des objectifs de cette collecte était de s'assurer d'obtenir une sélection de différentes formes de textes et de propos, provenant de différentes catégories d'acteurs durant la période d'étude. Cette étape nous permet d'avoir plusieurs sources à recouper pour examiner les évènements et activités, comparer les propos des différents acteurs.

Les interviews constituent selon nous la source principale étant donné que chaque acteur, en fonction de son expérience, contribue à la constitution longitudinale de l'implémentation du projet. Aussi, les interviewés mobilisent dans leurs propos des éléments du discours de modernisation tout en apportant des éléments non contenus dans les autres supports collectés. De plus, ce sont les expériences des acteurs évoluant au sein de différentes organisations, qui peuvent permettre de supporter de manière conséquente le lien établi entre les sphères macro et micro. Si les données provenant des entretiens constituent pour nous la source principale, Lamont et Swidler (2014) ont relevé des faiblesses attribuées aux interviews. Parmi celles qui existent, nous retenons celle qui porte sur le fait que cette technique de collecte se base sur les points de vue des individus. Il nous faudra donc faire preuve de souplesse lors de nos analyses afin de ne pas tomber dans ce qu'ils considèrent comme un individualisme méthodologique au moment des interprétations.

8.5.3 Délimitation de la période d'étude

Intégrer le terrain dans une recherche constitue une richesse, et nécessite une présence sur le long terme, surtout si l'on considère que l'ethnographe doit se soucier d' « aller voir la réalité sociale de plus près » (Beaud et Weber, 2003). Notre étude porte sur des faits allant de 2007 lors de la création du logiciel de gestion académique GP7 (dans sa version complète), jusqu'en 2015 qui correspond à la fin du mandat du second recteur en fonction dans l'histoire de GP7. Cette période concerne le processus d'implémentation de GP7. Pour ce qui est de la date du début de notre étude, nous l'avons choisie car c'est à partir de ce moment que les premiers essais, les premières formations, les premières interactions portant sur l'application ont lieu au sein de l'Université de Lubumbashi. Nous précisons cependant que lors de la collecte des données, notamment lors des interviews, plusieurs évènements auxquels font allusions nos interlocuteurs (notamment ceux liés au processus d'informatisation dans son ensemble), prennent place durant la période précédant 2007. Nous avons jugé pertinent de ne pas écarter ces évènements étant donné leur lien avec le cours de l'histoire de GP7. Ainsi, qu'il s'agisse des interviews ou des documents en notre possession, nous prêtons une certaine attention à des faits

marquants exerçant une influence sur le processus d'implémentation de GP7 ou même sur l'informatisation comme moyen de modernisation de l'Université de Lubumbashi.

La date limite de notre étude, 2015, correspond à la fin du mandat du second recteur ayant été à la tête de l'Université de Lubumbashi durant l'implémentation de GP7. Nous nous sommes limitée à cette date principalement pour des raisons d'ordre « pratique ».

Aussi sur le plan organisationnel, et nous le savons puisque nous avons effectué d'autres déplacements vers Lubumbashi depuis, le fonctionnement de GP7 n'a pas connu après 2015, de modifications majeures pouvant remettre en cause ou exercer une influence capitale sur les données de la période que nous avons choisie. Au-delà les raisons évoquées précédemment, il est nécessaire de placer une limite temporelle au phénomène étudié, tout en étant attentif aux porosités des limites instaurées. C'est ainsi que notre choix a été effectué, en privilégiant la qualité et la quantité de données disponibles, étant donné le fait qu'un problème d'archives nous a déjà privé de documents importants. Nous ne pouvions plus prendre le risque d'étaler notre période d'étude au risque de ne pas obtenir plus de données. Comme cela est le cas pour le début de notre étude fixé en 2007, nous prendrons en compte les données, les évènements dépassant 2015, du moment qu'ils soient significatifs pour le processus d'analyse que nous effectuerons.

8.6 Stratégie d'analyse des données

Comme nous l'avions annoncé, l'analyse de nos données repose sur le modèle de l'*intensification of power* d'Hardy et Thomas (2014). Ce modèle nous aide à comprendre les discours et leur influence sur la stratégie organisationnelle durant l'implémentation technologique. Les analyses se déroulent selon quatre étapes dont nous détaillons le contenu ci-dessous. Nous avons dû à certains niveaux modifier des procédures, pour des raisons évidentes d'appropriation du modèle et d'atteinte des objectifs de notre recherche. L'adaptation la plus importante a été réalisée à l'étape concernant les résistances.

En plus du fait que le modèle de l'*intensification of power* permet de répondre au positionnement critique, à l'approche par les discours, et à la prise en compte des divers niveaux organisationnels ; d'un point de vue épistémologique, ce modèle permet d'exploiter à la fois des données de corpus préexistantes (rapports, mails, divers textes officiels, etc), et les données produites (à travers notamment les entretiens). Ces deux catégories sont en effet différentes quand on considère leur origine. Il était donc nécessaire de disposer d'un cadre permettant de mettre en dialogue des données aussi hétérogènes avec des discours préexistants et des discours construits.

A. Détermination de la ligne de temps, de la stratégie, et de ses composantes principales

Cette première grande étape consiste à élaborer la ligne de temps comprenant les évènements importants, les moments-clés de l'implémentation de la stratégie. C'est à ce niveau que vont être définis la stratégie, ainsi que les composantes de la stratégie de notre étude de cas. Cette étape consiste concrètement à :

- **Construire une « event story database » détaillée** : Cette étape consiste à ranger **chronologiquement** les évènements importants liés à la mise en place de la stratégie, en superposant les récits provenant de diverses sources.
- **Construire une base de données discursive sur l'histoire des évènements** : Cette base de données décrit « qui a dit quoi et quand ». Pour cela nous identifions les matériaux empiriques pertinents que nous avons recueillis pour chaque évènement. Nous dressons ici une liste de ce que nous avons collecté comme sources en rapport avec les évènements importants (rapports, communiqués, interviews…) en y précisant les acteurs qui y sont liés.
    - **Rédiger un compte rendu narratif** de notre étude de cas : Nous nous servons pour cela de la base de données discursive liée aux évènements. C'est cette étape qui nous permet de découvrir quelle est **la stratégie**, comment elle prend forme, à travers quelles affirmations, quels évènements. Plus précisément, il s'agit d'identifier la stratégie organisationnelle, à partir de la ligne de temps construite, et des moments-clés ou évènements de cette ligne de temps (aux origines de la stratégie).
- Identifier les **textes et paroles qui accompagnent** la stratégie : Il s'agit concrètement d'identifier des phrases dans les textes et paroles des entretiens, phrases dans lesquelles les acteurs évoquent la stratégie. C'est en analysant ces phrases que ressortent **les composantes principales** qui portent la stratégie. Ces composantes, en anglais « *components* » sont les orientations, les idées maitresses de concrétisation de la stratégie. Dans notre cas, il s'agira de déceler ici les composantes et les idéologies qui accompagnent la modernisation.
- Déterminer **les discours qui se rapportent aux composantes** de la stratégie : A partir du régistre lexical de Fowler (et ici nous allons notamment veiller à « l'épaisseur du discours »), nous identifions les clusters des termes connexes utilisés pour représenter la stratégie. Il s'agit des mots, expressions, qui font référence à un plus large discours et qui accompagnent les composantes de la stratégie. Cette étape sert à expliquer en détails ce que représente chaque composante de la stratégie, et à quoi chacune de ces composantes fait référence.

Si dans l'étude de cas d'Hardy et Thomas les composantes étaient clairement identifiés dès le départ dans le discours écrit du responsable de l'organisation, dans notre cas nous avons dû analyser minutieusement des entretiens et textes que nous avons identifiés comme cruciaux (les acteurs à l'origine du logiciel, les textes qui régissent la gouvernance universitaire et l'implémentation du logiciel…) pour en ressortir les thématiques abordées par ces différentes sources. De ces thématiques nous avons pu identifier deux composantes qui portent la stratégie. La stratégie que nous avions identifiée dès le départ en présentant l'étude de cas, elle-même basée sur les moments-clés de la ligne de temps, n'a fait que se confirmer. En effet, les composantes que nous avons identifiés sont en lien avec la définition de la modernisation par Do-Nascimento, (2017). Comme nous l'expliquerons, les deux composantes de la stratégie sont englobées dans la stratégie de modernisation. Qu'il s'agisse de la stratégie ou des composantes de la stratégie, nous les avons identifiés en effectuant d'emblée un premier passage dans les données sélectionnées.

8.6.1.1 Utilisation de Nvivo et d'Excel

Pour raison d'organisation des données, nous avons effectué des encodages dans le logiciel Nvivo et par la suite dans Excel.

Les chercheurs en Sciences humaines et sociales qui s'orientent vers une analyse qualitative sont souvent amenés sur le plan méthodologique, à manipuler une abondante quantité de données (Araujo et al., 2019) qui sont impossible à traiter manuellement (Doury, 2018). Pour ce faire, ils font appel à des logiciels qui permettent de traiter de manière automatique les données textuelles. C'est notamment ce fait qui a inspiré l'ouvrage portant sur les méthodes et outils informatiques pour l'analyse des discours, ouvrage dirigé par Emilie Née (Barats, 2017), les auteurs insistent sur la nécessité de ne pas considérer les outils informatiques comme des outils magiques qui sont capables d'extraire par eux-mêmes le sens des données (Doury, 2018). En effet, bien que le logiciel d'analyse textuelle constitue un support utile dans le classement et l'organisation des données, il ne les code pas lui-même, c'est au chercheur qu'en revient la responsabilité (Saldaña, 2009). Les logiciels d'aide à la recherche qualitative ont plusieurs avantages par rapport à l'encodage et l'analyse manuelle des données, bien que dans certains cas leur utilisation peut accroître les difficultés (Araujo et al., 2019). Comme atouts, les logiciels d'analyse qualitative des données permettent notamment d'effectuer des recherches et d'examiner les données, d'afficher rapidement des mots et phrases similaires pour les examiner. Ces données peuvent être comparées, filtrées, regroupées ou encore liées entre elles (Saldaña, 2009, p.26).

A ce niveau il convient de noter que notre utilisation de Nvivo est essentiellement de l'ordre d'organisation des données (enregistrement des fichiers, catégorisation, attributs des cas, encodage d'extraits liées à l'un ou l'autre nœud, etc). Il ne s'agissait pas par exemple de lancer des recherches

avec des mots, de comptabiliser, de générer des données de lexicométrie, mais plutôt d'une analyse par catégorisation des données.

En plus de Nvivo, nous avons opté pour le logiciel Excel au moment de l'analyse des données. Certaines fonctionnalités de Nvivo devenaient lourdes et ne permettaient pas d'avoir une vue claire des données tel qu'elles évoluaient au fil de l'analyse. Nous avons décidé de privilégier l'aisance dans l'atteinte des objectifs de notre recherche, à une utilisation acharnée et non bénéfique d'un logiciel.

La nature hétérogène des données ainsi que l'approche critique qui caractérisent cette recherche, nécessitent d'aller bien au-delà des mots, des discours en eux-mêmes, puisque ces derniers ne sont pas vides de sens ou transparents (Oger et Ollivier-Yaniv, 2007). Les discours ont une épaisseur qui nécessite d'être prise en compte pour ressortir au mieux la richesse des données. Les mots et phrases ne doivent donc pas être considérés dans le sens premier qu'ils laissent transparaître. A titre illustratif, pour identifier les extraits faisant allusion aux pratiques négatives liées aux finances, la tendance serait de lancer une recherche avec des mots comme « corruption », « fraude », « trafic », ou encore « circuit » qui sont des mots désignant ce genre de pratiques entre étudiants et enseignants. Cependant durant les entretiens, ces mots n'ont quasiment pas été énonces, à la place les interlocuteurs nous ont plutôt fait comprendre la corruption en expliquant ou en nous invitant à comprendre le contexte : « *tout ce que vous connaissez comme heu ... (rire) ... comme abus ou comme euh ... je ne dis pas avantages, mais possibilités de ... de négocier* ».

Dans un tout autre registre, lorsqu'une personne ayant le titre de Directeur dans un service lié aux inscriptions et donc à GP7, déclare « *Je n'ai jamais été associé à cette histoire* » en parlant de GP7, cela peut traduire bien plus qu'un simple manque d'association. Pour ces exemples comme pour diverses autres situations, nous avons décidé de parcourir minutieusement chaque fichier, chaque source, pour en dégager les extraits et verbatims en fonction de notre cadre théorique, et aussi en fonction de notre connaissance du terrain.

8.6.2 B. Examiner la circulation du pouvoir

Cette étape consiste à effectuer un parallélisme dans le temps, entre les composantes de la stratégie et les discours qui y sont associés. Nous verrons donc comment évoluent les discours afin de comprendre la circulation du pouvoir à travers les pratiques des acteurs. A l'issue de cette étape, nous pourrons déterminer laquelle des composantes de la modernisation a été dominante au sein de l'organisation, et comment elle a été intensifiée par les activités, le nombre d'acteurs impliqués, et aussi dans le temps.

- Examiner les documents, les entretiens, les observations, pour **identifier et énumérer les comptes-rendus des activités et événements** associés à chacune des deux composantes de la stratégie. Cette démarche se justifie à travers le pouvoir qui est intensifié par la mise en œuvre de pratiques.
- Identifier les paroles, textes (verbatims), qui décrivent ces évènements/activités et à partir d'une approche inductive et interprétative, nous déduisons une **liste de pratiques** liées aux composantes (licenciements, achat de matériel…) et les **modalités selon lesquelles ces évènements sont décrits** (utilisation d'un langage urgent, accent mis sur les réalisations technologiques, etc.). Cette façon de procéder en tenant compte des manières de décrire les évènements et activités, permet d'accorder de l'épaisseur au discours, ce qui constitue un critère essentiel en analyse du discours.
- Créer des catégories analytiques (par la clusterisation des pratiques) et examiner leurs liens avec les composantes de la stratégie, en les comparant dans le temps. Il s'agit ici de voir quelles sont **les pratiques d'intensification de chaque composante**. Ces pratiques sont transversales aux différents volets, elles sont liées conceptuellement et ont tendance à se reproduire.

Les catégories de pratiques sont à considérer comme les manières dont la stratégie est évoquée, dont elle se construit, dont elle circule, dont elle est liée à des éléments (temps, lieu), comment elle se nourrit. Il s'agit des caractéristiques de la stratégie et comment elle fonctionne. La pratique est à considérer comme une articulation entre plusieurs éléments sociaux, qui se trouvent dans une configuration relativement stable, incluant toujours un discours. Toute pratique est constituée « *d'activités, de sujets et leurs relations sociales, d'instruments, d'objets, de temps et de lieu, de formes de conscience, de valeurs, de discours* » (Chiapello et Fairclough, 2002, p. 193, notre traduction).

Nous avons repris les catégories de pratique telles que regroupées dans le modèle. En effet, en déduisant les pratiques de nos données, nous avons constaté qu'elles se regroupaient selon les mêmes catégories. Voici les six catégories de pratiques identifiées :

- **Adaptation** (Tailoring): La stratégie prend forme au fur et à mesure que les pratiques s'adressent à des personnes et des lieux particuliers à des moments précis
- **Regroupement** (Packaging): La stratégie est d'autant plus substantielle que des pratiques disparates sont regroupées en une seule stratégie
- **Programmation** (Scheduling): La stratégie est programmée dans le temps pour créer un sentiment d'urgence et un objectif final, les pratiques étant liées à des délais et des repères spécifiques

- **Renforcement** (Bulking up): La stratégie est concrétisée par des pratiques qui mettent en évidence sa force et sa puissance
- **Responsabilisation** (Holding to account): La stratégie est mise en avant en demandant aux acteurs de rendre compte de la réalisation de certaines actions
- **Association** (Associating): La stratégie est constamment liée au discours

- Après avoir codifié les différentes pratiques, nous procédons à la codification des pratiques d'intensification en les comparant en fonction des deux composantes. A ce niveau nous analysons la circulation du pouvoir**,** la dynamique du réseau de pouvoir entre tous les niveaux. Il s'agit de savoir : Premièrement quelle Composante a **plus de pratiques** (nombre d'activités) ; deuxièmement quelle composante a des **pratiques plus répandues** : qui impliquent un grand nombre d'acteurs dans et hors de l'organisation ; et troisièmement voir quelle Composante a des **pratiques qui ont persisté** plus longtemps. Dans notre cas, la troisième caractéristique de l'intensification qui concerne sa persistance dans le temps, ne pourra être vérifiée qu'à partir des sources écrites et de quelques références évoquées dans les entretiens. Pour ce qui concerne la grande majorité des entretiens, les personnes interviewées ne se souvenaient pas forcément de toutes les dates fixes ou approximatives des évènements.

8.6.3 C. Examiner les résistances

Cette étape nous permet d'identifier les luttes et moments de tensions rencontrés dans les discours de la stratégie de modernisation. La résistance, comme nous l'avons signifié dans le cadre théorique, ne doit pas être systématiquement associée à des actions négatives de la part des personnes impliquées. Pour cette étape, nous avons procédé de manière différente du modèle. Etant donné l'importance des enjeux cachés qui se révèlent essentiellement à travers les troubles, tensions, résistances diverses, nous avons décidé de catégoriser les pratiques d'intensification des résistances. En ce sens, notre recherche se différencie du modèle initial qui n'abordait pas les résistances de la même manière que les stratégies d'intensifications du pouvoir.

Pour ce faire, nous encodons dans Nvivo (dans le nœud « résistances et discours alternatifs »), des extraits de textes et paroles faisant allusion à des situations de résistance, de tension, à des discours alternatifs ou toute autre situation considérée comme trouble dans l'implémentation de GP7.

Nous intégrons ensuite ces extraits dans une grille Excel, puis sur base d'un code couleurs, nous élaborons des catégories en identifiant les thématiques liées à ces discours de résistances.

Après la catégorisation des résistances selon les thématiques, nous effectuons un retour complet dans les données (grilles Excel sur les résistances), afin d'identifier cette fois-ci, les

catégories des pratiques d'intensification des discours de résistance. Il s'agit d'identifier, comme pour les discours principaux de la stratégie, les pratiques d'objectivation et de subjectivation des discours de résistance.

Nous avons ici amendé le modèle initial d'Hardy et Thomas en catégorisant les pratiques d'objectivation et de subjectivation des discours de résistance sur la base de la typologie de pratiques de résistance proposée par Mumby, Thomas, Martí et Seidl (2017). Mumby et al. (2017) regroupent ces pratiques de résistances dans ce qu'ils appellent les 4 « I » s de la résistance : ***I**ndividual infrapolitics* pour les actions menées individuellement et de manière cachée ; *Collective **i**nfrapolitics* pour les actions de groupe et cachées *; **I**nsubordination* pour les actions menées individuellement mais de manière publique ; et enfin ***I**nsurrection* pour des actions menées en groupe et de manière publique.

1. ***Individual infrapolitics*** **(pratique infrapolitique et individuelle)**

   Il s'agit des formes cachées de micro-résistance. Ces pratiques ont en commun de reposer sur des déploiements individuels et cachés. « *Ces pratiques sont intrinsèquement équivoques, elles ne sont pas tout à fait à la hauteur des contestations directes et sont donc difficiles à censurer, soit parce qu'il y a une ambiguïté sur leur caractère oppositionnel ou non, soit parce qu'elles ne semblent pas suffisamment perturbatrices pour légitimer une réponse des élites* » (Mumby et al., 2017, p. 1166, notre traduction). Ces formes d'opposition infrapolitiques individuelles ne doivent pas être sous-estimées, puisque le pouvoir de milliers d'actes de résistance qui pourraient être qualifiés d'insignifiants, sont capables s'ils sont multipliés, de produire des effets importants. Ces pratiques de micro-résistance regroupent des actes impliquant des formes mesquines de sabotage, de commérages, de rumeurs et de menaces en l'air qui sont résumés dans le concept de "transcriptions cachées", de cynisme, d'ironie, de scepticisme, d'humour, le fait de traîner les pieds, etc.

2. ***Collective infrapolitics*** **(Infrapolitique et collective)** (Mumby et al., 2017, p. 1167)

   Ce sont les formes cachées de macro-résistance. Cette catégorie se concentre sur les formes de résistance collective, mais discrète, déguisée, cachée ou anonyme qui servent à défier ou à déstabiliser le discours dominant.

   Les formes collectives d'infrapolitique peuvent être considérées comme des mobilisations qui ne répondent pas aux critères des formes d'action collective largement reconnues. Les exemples évoqués sont notamment la guérilla, la militance systématique et la solidarité de groupe, le vol et l'appropriation, l'e-résistance, etc.

3. ***Insubordination*** **(Insoumission ou insubordination)** (Mumby et al., 2017, p. 1169)

Il s'agit des formes publiques de micro-résistance. Alors que l'infrapolitique individuelle capture les luttes cachées, ambiguës, non écrites contre les formes sédimentées actuelles du pouvoir, l'insubordination déplace notre attention sur la façon dont les gens luttent individuellement et ouvertement à travers des pratiques.

On y retrouve des formes de contestation publiques mais à des micro-niveaux qui interviennent dans le contexte matériel des relations de pouvoir et qui sont conflictuelles et productives. Malgré leur forme micro-politique, ces formes de résistance peuvent avoir un impact significatif.

Les exemples concrets concernent la mauvaise conduite (sous diverses formes), les grèves de la faim, la dénonciation, etc.

4. ***Insurrection*** **(Insurrection)** (Mumby et al., 2017, p. 1170)

Il s'agit ici des formes publiques de macro-résistance. Le concept d'insurrection se concentre sur les formes de résistance collectives, possédées et déclarées publiquement qui visent à contester ou à déstabiliser les relations sociales existantes, les formes d'organisation et/ou les institutions qui peuvent impliquer "la domination, l'exploitation, l'assujettissement au niveau matériel, symbolique ou psychologique". La prise en compte de l'efficacité des défis directs et publics dans la perturbation des modèles de domination existants recoupe des questions cruciales sur l'intentionnalité, la subjectivité, les identités et le pouvoir (Mumby et al., 2017, p. 1170).

Sont reprises dans cette catégorie, les grèves, mouvements sociaux et anarchisme, Espaces locaux de résistance, Campagnes publiques, Mouvement post-travail, Occupations et Bossnapping, etc.

Bien que chacun de ces groupes ait ses caractéristiques propres, Mumby et al. (2017) insistent sur le fait que leurs frontières soient perméables, et sur le fait qu'ils soient interconnectés de diverses manières.

Concrètement, cette étape consiste premièrement à identifier les activités et à leur attribuer des catégories de pratiques en fonction de la manière dont elles déforcent la stratégie (guérilla, cynisme, trainer les pieds, association, dénonciation, etc). Ensuite nous regroupons ces catégories dans les 4 groupes de pratiques de résistance en fonction des acteurs impliqués (individuel ou collectif) et de leur sphère d'action (publique ou privée), tout en expliquant en quoi elles objectivisent ou subjectivisent les discours de résistance.

8.6.4 D. Analyser ce que produit le pouvoir : Objectivation et subjectivation

Il s'agit ici de déterminer si des objets et sujets de la stratégie peuvent être identifiés dans les deux composantes, de voir dans les composantes si le sens est partagé par beaucoup d'individus

(rationalisation et renforcement ou le contraire - et dans quel cas). Cette dernière étape consiste à déterminer en l'état final des choses (en 2015 selon notre limite), lequel des discours présents a fini par être intensifié jusqu'à expliquer la situation de l'implémentation de GP7 à l'Unilu.

Pour ce faire, nous réexaminons les textes et paroles afin de déterminer si **des objets et des sujets stratégiques** clairement définis peuvent être identifiés, afin de voir vers quelle composante ils convergent, quelle composante ils renforcent.

8.7 Conclusion

Lorsque l'on aborde une problématique déjà largement documentée à travers des thèses ou des articles scientifiques, une tentation serait d'adopter le même positionnement épistémologique face au phénomène, face à la réalité sur laquelle on souhaite développer un raisonnement, comprendre et analyser. En effet, l'implémentation des TICs au sein des organisations dans les pays dits « en voie de développement » et possédant des organisations où les enjeux de bonne gouvernance, de développement ou de modernisation sont rappelés au quotidien, cette implémentation a déjà fait l'objet d'études portant aussi bien sur les financements de ces projets technologiques, les usages qui en sont faits au quotidien, l'apport de ces technologies pour le développement des communautés, ou encore même une critique de la manière dont les TICs sont présentées comme le moteur de développement de l'Afrique. Notre positionnement constitue en ce sens une originalité, ou du moins contribue significativement à renforcer le point de vue critique abordé jusque-là par une littérature peu exploitée.

Notre cadre méthodologique repose sur l'analyse critique des discours, menée dans une démarche essentiellement qualitative et axée sur le modèle de l'*intensification of power*. Nous avons pour ambition d'aborder la question de l'implémentation des TICs, tout en mettant en avant les pratiques des acteurs et la circulation des discours. Il s'agit notamment de combler ainsi des vides en termes de réalités et d'enjeux cachés ; de découverte du contexte au-delà des discours dominants préexistants ; de s'intéresser au décalage entre le dire et le faire des acteurs, en prêtant attention aux divers niveaux d'analyse du discours stratégique.

Après une revue de littérature sur les TICs, la modernisation et les universités africaines, nous avons procédé à la constitution de notre corpus d'analyse. Nous avons collecté de la documentation, des mails, des rapports portant sur l'informatisation de l'Unilu et GP7. Cette collecte a bénéficié de notre proximité avec le terrain en ce sens que nous avons effectué une participation observante, étant actrice dans le processus d'implémentation de GP7. Nous avons également organisé des entretiens

semi-directifs avec divers acteurs de l'Unilu et de la coopération belge universitaire. Nous avons encodé ces données dans le logiciel Nvivo, que nous avons complété avec Excel. Nous avons ensuite commencé à analyser les données sur base du modèle théorique choisi, qui nous permet de prendre en considération les différentes pratiques des acteurs pour comprendre comment les discours sont intensifiés. L'analyse a consisté à déterminer la stratégie et les discours qui portent l'implémentation de GP7 à l'Unilu ; ensuite nous avons identifié les pratiques des acteurs, ce qui nous a permis de comprendre comment les discours principaux sur l'implémentation de GP7 ont évolué et permis la circulation de pouvoir ; nous avons ensuite identifié les résistances qui ont émergé dans l'implémentation de GP7 ; puis enfin nous avons déterminé la subjectivation et l'objectivation dans cette stratégie de modernisation via GP7. Notons que cette phase d'analyse a été marquée par une démarche itérative, un aller-retour incessant entre les données et la théorie, de manière à adapter progressivement l'analyse des données.

Chapitre 9. Stratégie et analyse des données

9.1 Introduction

L'un des principaux défis pour étudier un phénomène de manière critique se situe au niveau de la méthodologie (Agbobli, 2014). La première étape a donc été de nous recentrer sur la *Critical Discourse Analysis* (CDA) afin de déterminer les objectifs d'une étude se situant dans ce cadre théorique, ainsi que les clés d'analyses qui en découlent. La CDA a pour objectif d'enquêter sur la manière dont les pratiques, les évènements ainsi que les textes , découlent et sont façonnés idéologiquement par les relations de pouvoir et les luttes sur le pouvoir; et d'explorer comment l'opacité de ces relations entre le discours et la société est elle-même un facteur de puissance et d'hégémonie (Guowei Jian, Schmisseur, et Fairhurst, (2008). Elle permet de se focaliser sur « *les façons dont les connaissances, les sujets et les relations de pouvoir sont produits, reproduits et transformés dans le discours*» (Leitch et Palmer, 2010, p. 1195).

Dans notre cas, le modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014) nous sert de point de départ pour concilier ces différentes attentes.

Sur le plan pratique, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel Nvivo qui constitue un support dans notre analyse de discours. Nous avons par la suite intégré l'utilisation d'Excel pour une organisation plus méthodique et détaillée des extraits à analyser**.** Nous tenons ici à préciser que l'usage de Nvivo relève essentiellement de l'organisation des données. Nous nous situons dans une démarche qualitative, et Nvivo nous permet en effet d'encoder des nœuds, de rédiger des annotations ou encore d'effectuer des croisements entre attributs et nœuds.

Dans la suite de ce chapitre, nous présentons les différentes étapes du modèle de l'*intensification of power*. Pour chacune de ces étapes nous expliquons comment nous procédons pour analyser les données, et ce que nous observons comme résultats préliminaires qui émergent.

9.2 Stratégie d'analyse des données : Comprendre la stratégie organisationnelle par le prisme des pratiques des acteurs

Dans cette partie concernant l'analyse des données, nous avons décidé de mixer à la fois l'explication de la stratégie d'analyse des données, et les résultats qui émergent de cette analyse. Cette manière de procéder permet de rendre le texte plus fluide, d'expliquer directement les implications méthodologiques de chaque étape, mais également de voir concrètement à quoi correspondent les différentes étapes d'analyse en termes de résultats préliminaires obtenus.

Notre stratégie d'analyse des données repose essentiellement sur le modèle de l'*intensification of power* (Hardy et Thomas, 2014) déjà évoqué. Le modèle se décline en quatre étapes principales : la première qui consiste à construire une ligne de temps avec les moments clés concernant le phénomène étudié, tout en déterminant les composantes dans lesquelles la stratégie se décline, ainsi que les discours principaux qui s'y rattachent. La deuxième étape consiste à examiner comment circule le pouvoir à travers les pratiques des acteurs, et surtout comment le discours est intensifié à partir des pratiques. La troisième étape examine les pratiques de résistances à la stratégie. La dernière étape enfin permet de comprendre ce que produit le pouvoir en termes d'objectivation et de subjectivation du discours stratégique, tout en expliquant la « réussite » ou l'« échec » de la stratégie. Nous décrivons en détails chacune de ces étapes. Pour chacune d'elle nous présentons nos aménagement et apports s'il en existe ; nous expliquons comment nous construisons notre procédure d'encodage dans Nvivo (en lien avec le modèle) ; nous décrivons enfin ce que révèlent les données à l'issue de leur analyse. Pour des raisons de présentation et d'espace, tout au long de ce chapitre, nous ne présentons que des extraits qui ont été sélectionnés au préalable parmi des centaines d'autres.

A. La stratégie de modernisation via GP7 : Ligne de temps, composantes et discours principaux

La ligne de temps

A partir des différentes sources, nous avons retracé l'histoire du logiciel GP7 (figure 12). Il ne s'agit pas uniquement de se focaliser sur le développement technique du logiciel lui-même, mais nous avons remonté le temps jusqu'aux origines de l'informatisation de l'Unilu. C'est en effet dans le projet plus global d'informatisation de l'Unilu, appuyé par le programme de coopération UniversiTIC, que les bride de ce qui deviendra GP7 apparaissent.

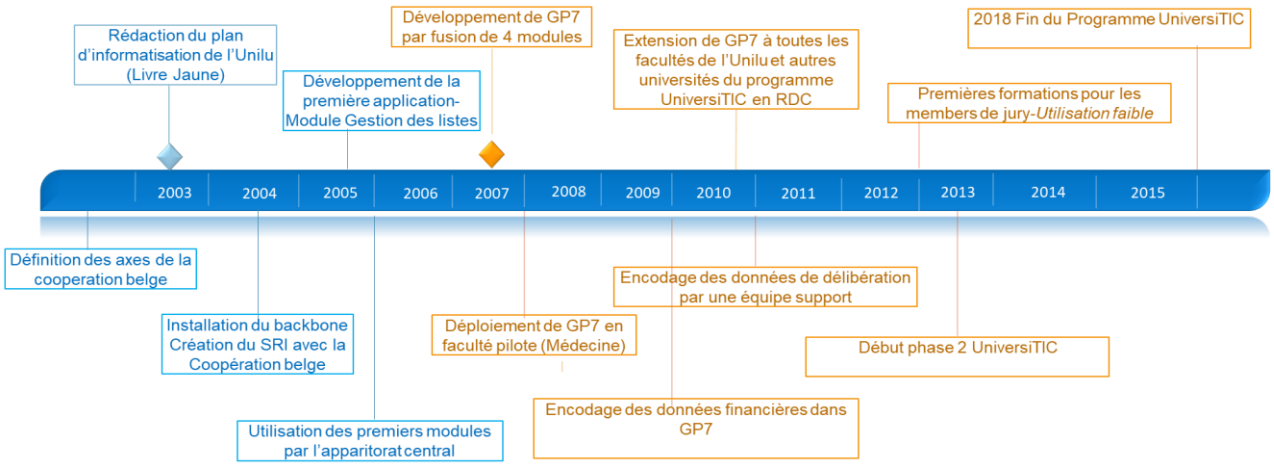


Figure 12. Ligne de temps de l'évolution de GP7

C'est au cours de l'analyse des données que ces différentes étapes pourront être expliquées en détails (en plus de leur explication dans l'étude de cas, présentée dans le chapitre méthodologique).

Base de données discursive des évènements

Dans Nvivo, nous avons encodé toutes les sources en leur conférant des attributs. Nous avons au total 114 fichiers qui représentent les différentes sources collectées. Pour chaque fichier intégré, nous en déterminons la classification : Article de journal, article de magasine, source provenant d'une base de données, blog, courriel, document coopération belge, document du gouvernement congolais, document Université de Lubumbashi, graphique ou tableau, interview, rapport officiel, référence, page web. Pour chaque classification de fichier, nous renseignons les détails. Notamment le titre, le nom de l'auteur, la date, la personne interviewée, le lieu de l'interview, etc.

Nous avons également créé des Cas. Ces derniers sont classifiés en *Individu* pour toutes les sources liées à des personnes précises, et *Organisation* lorsque la source engage toute une organisation. Pour les deux classifications nous avons également renseigné les attributs. Lorsqu'il s'agit d'individus, nous renseignons le nom, le sexe, la profession, le grade, l'organisation d'appartenance et période de fréquentation de cette organisation quand cela est possible. Pour les organisations nous renseignons notamment le nom (qui contient l'essentiel d'informations) ainsi que les sous-entités.

Compte-rendu narratif, détermination de la stratégie

Pour identifier les composantes de la stratégie, nous avons commencé par une première analyse « thématique » de nos données. De manière stricte il ne s'agit en soi pas de thèmes des discours, mais plutôt de mises en évidences décelées. De plus nous sommes bien consciente de la frontière entre analyse thématique et analyse des discours, ainsi que de la nécessité de ne pas les confondre. Il s'agit plutôt dans notre démarche de rattacher des extraits de textes et paroles, à des étapes de notre démonstration. Nous parlons de thème dans le sens où nous effectuons des mises en évidence, nous accrochons des énoncés à des éléments de notre démonstration (la présence manifeste de la stratégie de modernisation au sein de l'Unilu).

Etant donné la nature de nos sources, nous avons dû identifier les grandes orientations provenant des textes et des entretiens en lien avec le logiciel GP7 et la modernisation de l'Unilu. En effet, si pour le cas d'étude employé dans le modèle par Hardy et Thomas, la stratégie comme les composantes de la stratégie étaient directement identifiables dans une seule source (le discours du CEO qui portait justement sur une stratégie de changement organisationnel), dans notre cas nous avons dû exploiter les données dans leur hétérogénéité pour identifier les composantes de la stratégie. Pour ce faire nous avons sélectionné les entretiens des recteurs, du Directeur et des développeurs du SRI, des documents

officiels portant sur l'origine de GP7 et la gouvernance de l'Unilu, l'entretien du premier responsable de la coopération en lien avec les TICs, les articles de blog d'UniversiTIC. La détermination de la stratégie contrairement à l'exemple de l'article de référence d'Hardy et Thomas, s'est basée sur le croisement entre plusieurs sources. Le critère primordial dans le choix de ces quelques sources est qu'elles devaient toutes nous communiquer des informations sur les raisons d'être et les origines de GP7, les priorités dans les politiques de gouvernance des universités, les différentes initiatives d'informatisation de l'université, les thématiques de la coopération universitaire sur le plan technique, ainsi que les défis et enjeux contemporains de l'Unilu. De cette démarche, nous avons pu identifier les principales composantes.

Composantes et discours de la stratégie

Pour identifier les thèmes que nous évoquions, nous avons procédé par l'encodage dans un mémo de Nvivo, que nous avons nommé « thèmes ». Nous avons créé progressivement à la suite du mémo, des nœuds intitulés selon les groupes de thèmes qui ressortaient de l'analyse des énoncés dans le mémo. Quand une « thématique » ou une mise en évidence émerge à la suite du travail dans le mémo, nous créons un nœud qui porte l'intitulé correspondant. Voici les nœuds identifiés et leur brève explication : **Amélioration de la gestion et développement de l'enseignement**: Une meilleure gestion organisationnelle (grâce à l'informatique) ; **Assurance Qualité**: (L'assurance qualité de l'université) soutenue par GP7 ; **Transparence-Traçabilité et contrôle**: Contrôle (des délibérations et de la perception des frais académiques) ; **Progrès-Informatisation**: Progrès par les TICs et le désenclavement numérique de l'Unilu, notamment à travers l'appui de la coopération belge au développement ; **Lutte contre la corruption**: Lutter contre le trafic des cotes et le détournement d'argent (Surveillance) ; **E-gouvernance**: Gestion informatisée des universités ; **Désenclavement numérique et collaboration entre universités**: Collaborations et ouverture des universités congolaises ; **Arrimage au LMD**: Système d'enseignement standard nécessitant GP7. Ces différents thèmes ne sont pas complètement isolés ou étanches, un énoncé peut en effet participer à plusieurs de ces thèmes même s'il existe une dominante pour l'un ou l'autre thème.

Exemple : « *la bonne gestion des ressources financières à l'Université de Lubumbashi doit être facilitée par quelques actions, à savoir :*

- *Justifier l'utilisation de tout fonds décaissé et ce au niveau de chaque entité ayant la moindre charge de gestion ;*
- *Mettre en place des mécanismes de chaines de dépenses devant assurer la communication entre les entités de gestion de base et les entités hiérarchiques correspondantes* » (Plan stratégique 2013-2022 UNILU).

Cet extrait est rattaché à la fois à l'amélioration de la gestion et à la nécessité de contrôle et de transparence. Ces thématiques nous ont permis de dégager deux composantes : une composante

portant sur la politique et les principes globaux de bonne gouvernance, et une composante qui met en avant les TICs comme levier opérationnel de modernisation (cfr figure 13).

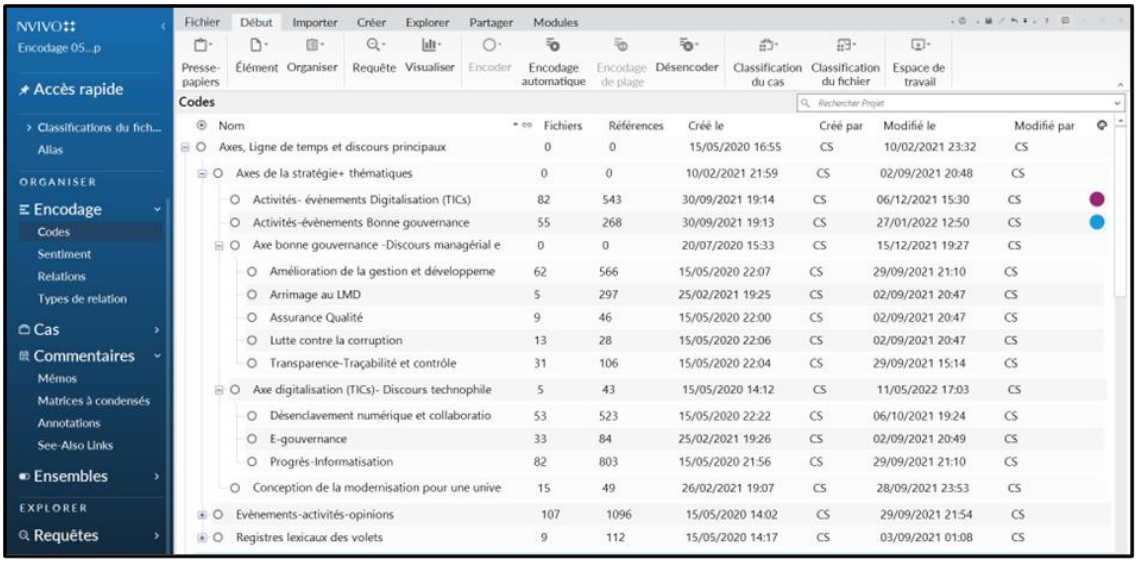


Figure 13. Capture d'écran Nvivo- Encodage des composantes et discours de la stratégie de modernisation

Politique et principes globaux de la bonne gouvernance

La première composante est basée sur les principes de bonne gouvernance, en lien avec les politiques qui y sont liées. Cette composante reflète non seulement une volonté et des initiatives internes, mais bien plus encore les énoncés généralisants sur la bonne gouvernance dans les universités, telle que vulgarisée par les grandes institutions internationales. Les impératifs de bonne gouvernance dans les universités comme dans la plupart des organisations publiques, proviennent d'institutions internationales qui vont jusqu'à conditionner l'accès à certains financements par le respect des normes établies (Azam et al., 2009; Mestrum, 2017; Rist, 2003). Ce sont les orientations suivantes qui nous ont permis de désigner ainsi cette première composante (politique et principes globaux de la bonne gouvernance) :

- Amélioration de la gestion et développement de l'enseignement ;
- Assurance Qualité ;
- Transparence-Traçabilité et contrôle ;
- Lutte contre la corruption ;
- Arrimage au LMD.

Nous avons dans cette première composante une valorisation et légitimation de la démarche de modernisation à travers des valeurs générales et un vocabulaire des grandes organisations internationales sur la bonne gouvernance, à travers des principes provenant de la sphère politique

autant que du management. Ces valeurs sont en effet empruntées non seulement au management, mais aussi à la science politique.

TICs comme levier opérationnel de la modernisation

La seconde composante identifiée considère que les objectifs de modernisation peuvent être atteints par l'implémentation des TICs. Le logiciel de gestion académique constitue ici l'opérationnalisation des objectifs de modernisation par les TICs. Les TICs étant la voie, le levier choisi pour parvenir à ces impératifs de bonne gouvernance et de modernisation. Dans cette seconde composante, la valorisation de la modernisation passe par un discours technophile, des initiatives et concepts liés à la technologie, comme le démontrent les orientations qui nous y ont conduit :

- Progrès-Informatisation ;
- Désenclavement numérique ;
- E-gouvernance

Il existe en effet l'idée selon laquelle les organisations peuvent mieux respecter les principes de bonne gouvernance grâce à l'introduction des TICs. Cette approche ressort de l'analyse des donnés. Plusieurs discours et pratiques renforcent en effet cette conception et mettent en avant les projets technologiques comme levier de modernisation (Arsène et Mabi, 2021; Ledjou et Dahmani, 2010), notamment en les constituant en dispositifs institutionnels (Mabi, 2021).

> *« Le discours sur les Tic, en tant que levier puissant au service du développement, se déploie dès les années quatre-vingt-dix. Articles de presse, rapports, études, recherches universitaires, etc., reprennent en chœur le credo de la voie technologique comme source d'impulsion du progrès social. Ce discours va être amplifié par la mobilisation de plusieurs États et des institutions internationales »* (Ledjou et Dahmani, 2010).

Ces deux composantes ne sont pas étanches, il s'agit d'un agencement entre orientation politique, et mise en place stratégique, guidées toutes deux par l'objectif de modernisation. Ces deux composantes se recoupent et reflètent l'une et l'autre la stratégie globale de modernisation.

La première composante reprend les normes établies et les lignes directrices prônées en matière de bonne gouvernance, et la seconde composante démontre le choix des TICs pour l'opérationnalisation de la modernisation. La bonne gouvernance (comme élément de modernisation) a en effet sensiblement contribué à ce que les TICs revêtent un rôle salvateur notamment dans les questions de développement sur le continent africain (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Kiyindou, 2010). D'un autre côté, les TICs constituent un révélateur de la bonne gouvernance organisationnelle en ce sens que leur implémentation est susceptible d'apporter notamment plus de transparence dans la gestion (Sanou, s. d.; Yonazi et al., 2012).

Ces composantes constituent les faces d'une même pièce et peuvent s'imbriquer en ce sens que l'atteinte des objectifs de bonne gouvernance, notamment celui de transparence, passe notamment par des usages variés des Technologies de l'Information et de la Communication (Wojcik, 2009) ; et dans un autre sens, les TICs constituent un indicateur de bonne gouvernance.

De ce qui précède, notre première analyse nous a permis de définir les deux composantes qui sont : « Politique et principes globaux de la bonne gouvernance » et « TICs comme levier opérationnel de la modernisation ». Ces deux composantes ont confirmé la modernisation comme stratégie organisationnelle. En effet, qu'il s'agisse des principes de la bonne gouvernance ou des aspirations à mettre la technologie comme moyen d'atteindre un idéal commun, ces deux orientations constituent des socles de la modernisation d'une organisation, surtout dans le milieu des universités africaines dont nous avons décrit le contexte. Il ne s'agit pas ici de modernisation au sens premier en opposition avec ce qui est archaïque, il s'agit ici de la modernisation comme une aspiration qu'a une société à atteindre un idéal commun en rationnalisant plusieurs domaines de la vie sociale (Do-Nascimento, 2017).

Après avoir identifié les composantes « Politique et principes globaux de la bonne gouvernance » et « TICs comme levier opérationnel de la modernisation », il nous faut définir les discours auxquels elles s'identifient. Cette étape permet d'expliquer en détails ce que représente chaque composante de la stratégie et à quoi elles font chacune allusion pour les acteurs.

La détermination des discours passe par le registre lexical. Dans Nvivo, nous avons créé le mémo et les nœuds « Registres lexicaux ». En nous servant des thématiques préalablement établies et affectées aux composantes, nous encodons des bouts de phrases et des mots provenant des extraits de base. En voici un exemple concret : dans le nœud intitulé « Transparence-Traçabilité et contrôle » appartenant à la composante « Politique et principes globaux de la bonne gouvernance » , nous avons prélevé un bout plus précis de phrases de l'extrait

« Et moi-même en tant que Recteur j'étais impliqué dans le contrôle parce qu'on a constaté qu'il y avait beaucoup de manipulation de points avant qu'on arrive au GP7. On a lutté contre ce genre de pratiques de sorte que moi je vérifiais moi-même certaines facultés, certaines promotions populeuses là ou à problème. Par exemple la faculté de droit, la faculté de médecine, de temps en temps la faculté des sciences sociales. » (Entretien recteur)

qui est devenu *« en tant que Recteur j'étais impliqué dans le contrôle »* dans le nœud « Registre lexical Transparence-Traçabilité et contrôle ». En effectuant cette opération, nous avons pu avoir une vue plus claire sur les expressions et le sens donné aux différentes composantes. Le discours principal qui sera ainsi déduit en fonction des mots et expressions du registre lexical (mots et expressions souvent

employés implicitement ou explicitement par les diverses sources, pour désigner la même réalité). Il s'agit alors d'attribuer au discours un terme qui englobe les autres.

Pour cette étape nous n'avons pas non plus lancé une recherche statistique de mots dans Nvivo pour savoir lesquels ont été le plus employés, puisque les réalités ne sont pas toujours décrites explicitement.

De cette étape, nous avons déduit que la composante sur la politique et les principes globaux de bonne gouvernance faisait allusion à un **discours managérial et politique** et que la composante sur les TICs comme levier opérationnel de la modernisation, était elle, portée un **discours technophile**. Nous avons donc deux versants dont un qui est plus orienté sur une légitimation par un vocabulaire des grandes organisations internationales en ce qui concerne la bonne gouvernance, avec une conception managériale et politique ; et de l'autre côté un discours ouvertement technophile qui valoriserait surtout la dimension technologique, l'institutionnalisation des TICs.

Pour la composante sur la bonne gouvernance, voici quelques extraits qui nous ont conduit à définir le discours comme managérial et politique[39] (politique faisant ici référence à une manière concertée d'agir à propos d'un sujet, une manière de conduire une affaire, un secteur précis dans l'organisation): *« les recteurs ont manifesté leur volonté de mieux maîtriser leurs effectifs étudiants et scientifiques ainsi que la perception des frais d'inscription », « renforcer les capacités pour la gestion et l'appropriation », « Améliorer les services informatiques de l'UNILU » ; « on a exigé que les frais soient payés à la banque » ; « les systèmes informatiques de gestion, c'est pour d'abord faciliter la tâche » ; « avec euh le système de Bologne que nous appelons LMD ; chaque étudiant finalement a un programme et sans informatiser on ne peut pas s'en sortir » ; « ça nous permettait d'éviter le trafic des points qui se font à tout moment ».*

Dans la composante TICs comme levier opérationnel de modernisation, voici quelques extraits qui nous ont permis d'identifier le discours technophile :

« L'introduction des Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication est utile dans le sens où elles facilitent l'accès aux informations sur les questions du développement en RDC » ; « efforts d'informatisation et d'ouverture sur le monde grâce aux nouvelles technologies » ; « chaque université est dorénavant dotée d'un réseau informatique connecté à l'Internet et géré par un service informatique compétent » ; « renouvellement de certains matériels défectueux ou trop vieux (antennes, switch, serveurs, gestionnaires de bande passante, etc.) » ; « avec l'aide de la coopération belge, on a mis en place un backbone, c'est à dire une structure informatique qui devait en principe s'occuper des problèmes de gestion académique et financière » ; « le GP7 a fait quand même un grand progrès à l'université de Lubumbashi ».

[39] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/politique/62189, consulté le 20 août 2022

En guise de récapitulatif de cette étape, nous avons commencé par identifier la stratégie de modernisation et ses composantes de politiques et principes de bonne gouvernance, et des TICs comme levier opérationnel de modernisation. Ensuite nous avons déterminé les discours des composantes. La ligne de temps qui identifie les moments clés de l'implémentation de GP7, est quant à elle en lien avec les attributs des cas encodés (pour chaque donnée, nous avons intégré les dates et autres informations y relatives). Cela nous permettra également d'identifier aux années et aux acteurs, les différentes formes que prennent l'un ou l'autre discours de la stratégie à travers le temps.

Les étapes suivantes vont consister principalement à comparer longitudinalement les deux composantes de la stratégie, sur les pratiques d'intensification, les résistances ainsi que sur les objectivations et subjectivations.

B. Les pratiques qui renforcent la stratégie de modernisation : Examiner la circulation du pouvoir.

Pour la seconde étape qui consiste à comparer les pratiques des deux composantes, nous avons commencé par créer deux nœuds nommés un pour la composante « Politique et principes de bonne gouvernance » et un pour la composante « TICs comme levier opérationnel de la modernisation ». Contrairement au grand nœud nommé « évènements, activités, opinions » créé au début de nos encodages, ces deux nœuds sont directement attribués aux composantes et ils ne reprennent spécifiquement que les commentaires qui décrivent les activités et évènements que nous identifions comme pertinents. Nous avons commencé par sélectionner les extraits de corpus récoltés et des données produites par entretiens. Pour chacune des composantes, nous avons sélectionné les extraits qui identifient, relatent ou expliquent des activités ou évènements en lien avec la composante. Pour chacune des composantes nous avons inscrit ces extraits dans une grille Excel en référant en colonne un résumé de l'activité, l'interprétation de l'activité/évènement (afin d'expliquer en quoi elles consistent et les modalités dans lesquelles elles sont décrites), les personnes impliquées, l'année (lorsque cela est possible), le type de source dont provient l'extrait (donnée de corpus ou d'entretien), les catégories de pratiques auxquelles ces activités appartiennent, ainsi que les niveaux d'analyse. Nous avons effectué le choix de la grille Excel en complément de Nvivo pour des raisons pratiques en termes de filtrage, de visibilité des données et de présentation visuelle (constitution des tableaux). Afin de regrouper les activités similaires, nous nous servons d'un tableau en Excel. Nous inscrivons en colonnes les activités, les extraits qui en parlent, les acteurs concernés et la période quand cela est possible. Avec un code couleur, nous regroupons les activités similaires et leur accordons un même intitulé. Cette opération est effectuée en amont pour chaque composante.

Dans la première composante concernant les TICs comme levier opérationnel de la modernisation, nous avons sélectionné 231 extraits relatant des activités et évènements. Nous avons ensuite regroupé

ces extraits parce que plusieurs d'entre eux relataient les mêmes activités. En dernier lieu, nous avons analysé 75 extraits.

Exemple : De ces deux extraits 203 et 208 relatant la même activité, nous avons décidé de garder le premier car il en fournit plus d'informations et provient d'un rapport officiel qui confirme l'activité et lève toute ambiguïté quant aux détails de son déroulement.

	Résumé d'activité	Extraits	Acteurs impliqués	Type de donnée
203	Achat matériel : PC et permanence électrique	*Le recteur Chabu Mumba a profité de l'occasion pour procéder à la réception officielle du matériel électrique garantissant une permanence électrique des serveurs (4 panneaux solaires, 8 batteries, 1 convertisseur, 2 serveurs à faible consommation électrique) ainsi que les 20 postes clients offerts par le programme UniversiTIC pour équiper les services académiques chargés de l'inscription et du suivi des étudiants.*	UniversiTIC, UNILU	Corpus
208	Achat matériel pour la permanence électrique	*Donc il a fallu assurer une permanence électrique minimale parce tout dépend de l'outil informatique qui dépend de l'électricité.*	UniversiTIC, UNILU	Entretien

Dans la seconde composante sur la politique globale et principes de bonne gouvernance, nous avons identifié 118 extraits. Par le même procédé consistant à regrouper les extraits relatant la même activité, nous avons fini par maintenir 44 extraits. Bien que nous procédions par regroupement des extraits, nous veillons à ne pas étouffer des extraits pertinents pour l'analyse. Dans les tableaux 8 et 9, nous montrons de quelle manière sont déterminées les catégories de pratiques associées aux activités. En colonnes nous avons les résumés d'activités, les extraits tel qu'ils proviennent des sources qui parlent de l'activité, l'interprétation de l'activité/évènement, et enfin les catégories de pratiques auxquelles se réfèrent les interprétations de ces activités. Il s'agit des pratiques d'intensification dans les différentes composantes de la stratégie. Nous les présentons de manière séparée avec dans le tableau 8 la catégorisation concernant la composante « Politique et principes de bonne gouvernance » et dans le tableau 9 la catégorisation pour la composante « TICs comme levier opérationnel de la modernisation ».

Les tableaux de codage (Tableaux 8 et 9) que nous présentons ne reprennent que quelques extraits pour des raisons d'espace et de clarté dans la présentation des données. Cependant pour ce qui concerne l'étude de l'intensification, nous nous basons sur toutes les données encodées.
Nous dressons ensuite un tableau qui décrit la manière dont se manifestent les différentes catégories de pratiques en fonction des deux composantes (Tableau 10).

Afin de déterminer les pratiques d'intensification dans chaque composante, nous identifions le nombre de pratiques, nombre d'acteurs qui y sont impliqués, et l'étendue dans le temps.
En comparant les deux composantes de la stratégie de modernisation, nous avons premièrement constaté que la composante portant sur la bonne gouvernance comprenait moins de pratiques que la composante sur les TICs. En effet, et bien que les six catégories de pratiques soient présentes dans les deux cas, pour les mêmes données que nous avons analysées, nous avons constaté que la composante sur les TICs comprenait des pratiques plus nombreuses et surtout plus diversifiées que la composante sur la bonne gouvernance.
Deuxièmement, nous avons remarqué que les pratiques de la composante bonne gouvernance étaient moins répandues, et celles de la composante TICs l'étaient. En effet, l'analyse montre que dans le second cas, le nombre d'acteurs impliqués dans les pratiques du discours technophile sont plus nombreux. Si pour les deux composantes le nombre d'acteurs impliqués en interne sont quasiment égaux, la composante sur les TICs comprend beaucoup plus d'acteurs externes à l'Unilu qui sont impliqués dans les pratiques liées aux TICs comme levier opérationnel de la modernisation, alors que très peu seulement en externe s'engagent dans le discours politique et managérial en lien avec la politique et les principes de bonne gouvernance, pourtant les différentes sources ont montré qu'il s'agit d'un discours provenant essentiellement de l'extérieur de l'Unilu.
Troisièmement, il ressort de notre analyse que la dimension temporelle du discours politique et managérial soit moins évidente, et moins clairement définie que dans le cas du discours technophile. Dans les deux cas qu'il s'agisse du discours politique et managérial que du discours technophile de la stratégie de modernisation, il n'a pas été évident de lier toutes les activités à des dates ou périodes précises. En effet, en dehors des corpus issus de documentations, de mails, de sources écrites, les données d'entretiens n'ont pas toujours permis d'établir un lien temporel pour les pratiques identifiées. Dans la majeure partie des cas les acteurs interviewés ne faisaient pas allusion au temps, ou ils n'avaient tout simplement pas de détails de précision à fournir lorsque nous évoquions spécifiquement la question de temporalité. Qu'à cela ne tienne, nous avons pu établir une chronologie des évènements. Ce lien avec le temps est évident pour le discours technophile puisque nous retrouvons des pratiques datant du début à la fin de notre étude, et même au-delà avec des évènements antérieurs et postérieurs marquants pour l'implémentation de GP7. Les pratiques dans ce cas sont

évidentes, marquées, et persistent durant toute la période d'étude. Dans le cas du discours politique et managérial, nous avons identifié des dates et des périodes qui sont pour la plupart liées à la mise en place de GP7, cependant il existe moins de traces évidentes de l'inscription d'activités dans le temps, il existe moins de pratiques de programmation comme nous l'expliquerons en détails dans la présentation des résultats. Les pratiques liées à ce discours politique et managérial sont moins évidentes et semblent sporadiques dans l'histoire de l'implémentation de GP7. Sans doute faudrait-il reconsidérer cette troisième condition d'intensification en ce sens que les éléments temporels des pratiques ne soient pas une évidence. D'une recherche à l'autre, les pratiques ne pourront pas systématiquement être liées à des dates ou des périodes précises (pouvant garantir la présence de pratiques associées à une ligne temps), même si une chronologie beaucoup plus globale peut être établie de manière moins rigoureuse.

Cette comparaison entre les pratiques des deux discours montre clairement que les pratiques ont servi à intensifier les effets de pouvoir du discours technophile et moins du discours politique et managérial.

Tableaux d'encodage des pratiques en fonction des composantes

Tableau 7. Illustration du codage des pratiques en lien avec « Politique et principes de bonne gouvernance »

Résumé d'activité	Extraits	Interprétation de l'activité/évènement	Catégorie de pratique
Rédaction plan stratégique de l'Unilu	La bonne gouvernance dont cette administration devrait être le reflet implique une gestion saine et transparente des fonds, un sens accru de responsabilité ainsi qu'une motivation et un recyclage permanent du personnel à tous les niveaux. Bref, la célérité et l'efficacité de l'administration passent par l'observance stricte des textes en vigueur et la communication fluide entre la hiérarchie et les administrés.	La bonne gouvernance et ses principes prônés au niveau international, sont au centre de la rédaction du plan stratégique	renforcement, association
Système de reporting des données vers le comité de gestion	Rapports ▪ Pour le Recteur et l'AB □ Par jour l'argent entré □ Par frais, le montant entré dans un laps de temps □ Par étudiant, par promotion etc... ▪ Pour le SGAC et SGADM □ Les listes des étudiants par promotion etc…	Chaque membre du comité de gestion a accès à des catégories d'informations provenant de GP7, en fonction des services dont ils ont la charge	adaptation, association
E-gouvernance: informatisation des universités de la RDC	Le démarrage de l'activité visant l'informatisation de la gestion académique a donné un coup d'accélérateur à l'appropriation du programme UniversiTIC par les universités. Très rapidement, les recteurs ont manifesté leur volonté de mieux maîtriser leurs effectifs étudiants et scientifiques ainsi que la perception des frais d'inscription.	Les recteurs expriment rapidement la volonté de maitriser leurs effectifs, les universités s'approprient UniversiTIC grâce à un coup d'accélérateur donné par le démarrage du programme	renforcement, association, programmation,
Organisation d'un séminaire sur la gouvernance universitaire	Les responsables académiques des 7 universités réunis en séminaire sur la gouvernance universitaire à l'UNIKIN en février 2010 ont engagé leur institution à démarrer l'encodage des inscriptions dès la prochaine rentrée académique d'octobre 2010.	Les responsables académiques décident solennellement d'utiliser GP7 l'année suivante pour les délibérations, et la gouvernance universitaire est le sujet central de ce séminaire	Association, regroupement,

Pré-inscriptions en ligne via GP7 et le site web	Depuis ce matin, l'opération de pré-inscription des étudiants des promotions de recrutement souhaitant s'inscrire dans l'une des filières proposées par l'université de Lubumbashi se fait en ligne (http://inscriptions.unilu.ac.cd/) C'est une première en République Démocratique du Congo et une grosse avancée pour le développement de l'application GP7 parce que les données de l'enregistrement en ligne sont directement en lien avec les autres modules de l'application pour le suivi académique et financier des étudiants régulièrement inscrits.	les pré-inscriptions en ligne sont une expérience de e-gouvernance inédite en RDC, elles permettent de répondre aux exigences de transparence, de sécurisation, d'accessibilité	association, regroupement
Bonne gouvernance et Assurance Qualité dans la stratégie de développement de l'UNILU	Cette stratégie de développement de l'UNILU est cohérente avec la politique nationale des Enseignements Supérieurs. En effet, celle-ci prône l'amélioration de la qualité de l'enseignement à tous les niveaux, par la bonne gestion de la gouvernance universitaire, le financement des institutions, la régulation des flux d'étudiants, l'Assurance-Qualité, la mise à jour des programmes d'enseignement et de recherche en adéquation avec les besoins de l'économie nationale, la mise en place d'une politique de renouvellement et de développement des ressources professorales et la modernisation des infrastructures scientifiques.	Les principes internationaux de bonne gouvernance sont adaptés et intégrés à la politique de développement de l'Unilu	association, adaptation
Vulgarisation du règlement organique pour les jurys	les membres du Jury se font l'honneur et l'obligation de se conformer strictement à la déontologie de leur profession d'enseignant et d'éducateur, ils s'interdiront tout propos, acte ou comportement susceptible de porter préjudice aux récipiendaires, notamment ceux inspirés par une animosité personnelle ou des considérations philosophiques, religieuses, raciales, régionales ou ethniques.	Avec la vulgarisation du règlement de l'université, les membres des jurys sont tenus de respecter le règlement et ne pas se livrer à des pratiques frauduleuses et discriminatoires	renforcement,

Tableau 8. Illustration du codage des pratiques en lien avec « TICs comme levier opérationnel de la modernisation »

Résumé d'activité	Extraits	Interprétation de l'activité/évènement	Catégories de pratique
Création Service des Ressources Informatiques (SRI)	Il s'agit d'un nouvel organe créé dans le cadre du programme de désenclavement de l'université. Il a pour mission l'informatisation administrative de l'université, la mise sur réseau des données institutionnelles, le désenclavement ; la gestion et l'organisation de différents services informatiques, l'expertise dans l'exploitation des données informatiques et leur sécurisation ainsi que l'entretien et la maintenance de l'outil informatique déjà acquis.	Un service entier est créé pour concrétiser le désenclavement numérique	renforcement, association
La conférence académique de Kinshasa et l'inauguration du Backbone	Du 6 au 8 avril 2005, le VLIR-UOS a organisé avec les universités de Gand et de Kinshasa une grande conférence académique, intitulée « L'apport des universités belges dans le désenclavement des universités congolaises : communication, échange d'information et coopération ».	La conférence précède la mise en place du programme d'UniversiTIC pour le désenclavement numérique	association, regroupement
Elaboration et présentation du Programme NTIC transversal	Programme NTIC transversal PCM détail – étapes et timing /Administrateurs phase identification/ formulation + tâches/Administrateurs phase d'implémentation + tâches	L'informatisation des universités congolaises est planifiée, définie stratégiquement par la coopération	programmation,
Délibération dans GP7 (première)	2007 rien que Médecine. C'était vraiment la première année ou on avait des données avec Médecine, l'envoi des délibérations par mails et tout ce qui va avec. Les délibérations se faisaient vraiment en live	la première étape des délibérations avec GP7 intervient sur une année académique	programmation
Lancement officiel du programme "UniversiTIC-Congo"	L'atelier marque le démarrage concret du vaste programme "UniversiTIC-Congo" que la CUD, le VLIR-UOS et les partenaires congolais conduisent dans le cadre d'une politique concertée de	La mise en place d'UniversiTIC est favorisée par la diversité d'acteurs, les financements investis, la	association

désenclavement numérique de 7 universités congolaises	coopération universitaire francophone et flamande au Congo, soutenue dès 2007 par le Ministre de la Coopération au Développement Armand De Decker à hauteur d'un million d'euros/ Le souci de la coopération universitaire belge est de fournir aux partenaires un outil de développement qui soit durable. UniversiTIC-Congo n'est pas un projet « clé sur porte » de financement de matériel informatique ni un projet de soutien à la formation en informatique des étudiants. Enfin connectées à Internet, les universités congolaises seront à nouveau visibles dans le monde scientifique international. Enfin, elles seront reliées au "Village académique global".	définition d'objectifs en phase avec la politique de coopération en matière d'informatisation	
Création UniversiTIC	Depuis 2007, UniversiTIC se positionne au-delà du simple financement de matériel informatique et œuvre à la construction d'un outil de développement durable qui vient en soutien aux institutions partenaires dans leur globalité, en formant chaque métier universitaire (bibliothèque, administration, enseignement, communication, recherche,…) à l'utilisation des TIC	UniversiTIC s'adapte aux bénéficiaires en faisant le lien avec les politiques TICs de développement durable	association, adaptation
Première formation technique UniversiTIC	Les 14 stagiaires venus de Bukavu, Kisangani, Lubumbashi et Kinshasa participaient à la première formation aux NTIC organisée dans le cadre du programme. Cette formation était également ouverte aux informaticiens de l'université protestante au Congo (UPC), l'université Kongo et l'université du Burundi en raison de leur participation au projet d'interconnexion des universités ou des synergies entre projets de coopération universitaire.	Des formations sont menées pour les informaticiens des universités dans le cadre du programme UniversiTIC de désenclavement	regroupement, association

Tableau 9. Manifestation des pratiques d'intensification dans les deux composantes

	Définition de la pratique	Politique et managérial	Technophile
Adaptation	La stratégie prend forme au fur et à mesure que les pratiques s'adressent à des personnes et des lieux particuliers à des moments précis	Intégration et adaptation des principes internationaux de bonne gouvernance à la politique de développement de l'Unilu (Bonne gouvernance et Assurance Qualité dans le plan stratégique de développement de l'UNILU) ; Intégration de GP7 dans le fonctionnement quotidien de la gestion des tâches académiques dans l'administration centrale, ainsi que pour les jurys de délibération dans toutes les facultés et Ecoles de l'Unilu	Vulgarisation de GP7 sous diverses formes comme un outil efficace d'informatisation, son adaptation et son ouverture à d'autres universités : GP7 rendu open source pour s'adapter à chaque université et favoriser l'ouverture et le désenclavement, il a été présenté et intégré à plusieurs autres universités (en RDC et en Haïti) ; Organisation de plusieurs formations et séances d'information sur GP7 dans diverses entités de l'Unilu: GP7 est intégré à l'apparitorat central pour la gestion des dossiers académiques, ainsi qu'aux jurys de délibération dans les facultés et écoles ; le SRI est créé et des informaticiens sont engagés
Regroupement	La stratégie est d'autant plus substantielle que des pratiques disparates sont regroupées en une seule stratégie	Présence très faible de pratiques de regroupement	Plusieurs extraits font référence à GP7 et aux TICs comme moyen/levier de modernisation, d'efficacité dans le travail, de désenclavement de l'Unilu, de moteur de développement. Toutes les activités diverses comme l'achat de matériel, les formations, les missions d'évaluation font partie des programmes de désenclavement numérique, d' UniversiTIC.

Programmation	La stratégie est programmée dans le temps pour créer un sentiment d'urgence et un objectif final, les pratiques étant liées à des délais et des repères spécifiques	Il n'existe quasiment pas de pratiques de programmation directement liées au discours politique et managérial de l'Unilu.	Plusieurs activités sont planifiées, réalisées en phases avec des échéances (plan d'informatisation de l'Unilu, phases du projet UniversiTIC, évolutions de GP7 en fonction des années académiques)
Renforcement	La stratégie est concrétisée par des pratiques qui mettent en évidence sa force et sa puissance	Présence importante d'extraits à propos de la « nécessité », de l'importance capitale, de l' « impératif » d'établir une bonne gouvernance, d'améliorer la gestion, de mettre en place de la transparence, de s'aligner aux politiques locales et globales de bonne gouvernance notamment grâce aux TICs. Des décisions coercitives sont prises : les jurys sont « obligés » d'utiliser GP7, le recteur « exige » le paiement des frais à la banque.	Les extraits font beaucoup allusion à des changements forts par l'informatisation et par GP7 en particulier. Il y a ici la « nécessité » de se désenclaver sur le plan numérique, la nécessité d'une réelle « transformation » numérique, d'un « profond » changement organisationnel avec l'informatisation en général et GP7 en particulier. Des « batailles » politiques sont menées, un budget « très important » est accordé, GP7 bénéficie d'un appui « fort » de la part des recteurs.

Responsabilisation	La stratégie est mise en avant en demandant aux acteurs de rendre compte de la réalisation de certaines actions	Les extraits révèlent une abondante présence des pratiques de responsabilisation. Le SRI accusé de trop centraliser GP7 ; les recteurs et doyens blâment les membres de jurys ou autres enseignants qui sont engagés dans des pratiques frauduleuses liées aux délibérations ; le gouvernement congolais pointé du doigt par la communauté universitaire parce qu'il assiste passif à la situation de ses universités, en les abandonnant entre les mains de la coopération au développement ; ou encore et l'ARES (wallons) qui accuse le VLIR (flamands) de la fin brutale d'UniversiTIC.	Des doyens de facultés et directeurs d'écoles reprochent au SRI de ne pas disposer d'assez de ressources matérielles, humaines, et financières pour venir en support aux différentes entités, notamment durant le déploiement de GP7 pendant les périodes de délibération. Du côté des membre de la coopération belge, les problèmes liés à GP7 et son implémentation, sont dû à une mauvaise politique des partenaires Nord eux-mêmes qui doivent se remettre en question; revoir leur approche trop « subjective » et irréaliste. Le service informatique sont accusés de ne pas être pleinement au service des facultés, écoles et autres services de l'Unilu.
Association	La stratégie est constamment liée au discours	GP7 est présenté comme un gage de bonne gouvernance, et fait le lien avec les grandes lignes de la politique nationale et internationale en matière de bonne gouvernance et de gouvernance universitaire. L'implémentation de GP7 permettrait de garantir à l'Unilu une bonne image en termes d'Assurance Qualité, de positionnement face aux autres universités du pays, ou encore d'arrimage au LMD.	Le développement, la modernisation de l'Unilu est assurée notamment par son informatisation qui constituerait un moyen de s'améliorer tant sur le plan de la recherche, de l'enseignement que de l'administration. Les politiques TICs sont renforcées par le fait de prôner la nécessité du numérique pour l'Afrique et GP7 est vu comme une innovation sur ce plan.

C. Les raisons et les pratiques qui déforcent la modernisation via GP7 : Examiner les résistances

Pour cette étape concernant les résistances, le modèle est discutable puisqu'il se limite à une analyse superficielle des résistances à travers les discours alternatifs. Les discours de résistances dans notre cas ne sont pas organisés (comme dans le modèle où ils se cristallisent autour des discours alternatifs), mais ils sont tout de même performatifs. Nous avons donc effectué une modification du modèle afin de définir les catégories de pratiques d'intensification tel que cela est le cas avec les discours principaux.

- La première étape consiste à retourner une fois de plus dans les données, noter les moments de trouble, de tension dans les composantes de la stratégie, les discours alternatifs ainsi que leurs tenants, à travers les textes et paroles.
  En procédant de cette manière nous avons réalisé la présence de catégories de résistances. Dans le modèle d'analyse, les luttes sont associées à l'introduction de discours alternatifs par divers acteurs, pour contrer les discours des composantes de la stratégie. Dans notre cas, les moments de tension identifiés dans les textes ou exprimés par les interviewés, sont plutôt liés à des réalités contextuelles, des facteurs qui favorisent ces tensions, des raisons personnelles qui incitent certains individus à s'engager dans des actions qui entrent en tension avec les discours principaux.
- Nous avons ensuite constitué des catégories sur base de ces éléments. Les catégories identifiées sont les thèmes, sujets, raisons évoquées, réalités à la base des résistances identifiées. Elles concernent les discours alternatifs sur la modernisation ; les relations entre les personnes et les institutions ; les défaillances en infrastructures et matériel ; le refus de l'informatisation et l'implication dans des pratiques frauduleuses ; l'absence de stratégie organisationnelle claire ; les situations problématiques du fonctionnement des universités congolaises ; le profil des membres du personnel. Pour chaque catégorie de résistance, nous déterminons en quoi et de quelle manière les catégories de résistance ont une incidence sur les discours principaux.
- L'étape suivante consiste, comme dans le cas des discours principaux de la stratégie, à déterminer les catégories de pratiques d'intensification des discours de résistance. Il s'agit d'analyser et expliquer de quelle manière, à travers quelles catégories de pratiques les discours de résistance sont intensifiés. Nous regroupons ces catégories de pratiques sur base des 4 « I »s de la résistance proposés par Mumby et al. (2017) : ***I****ndividual infrapolitics*, *Collective* ***i****nfrapolitics*, ***I****nsubordination* et ***I****nsurrection.* Ces 4 « I » s font respectivement référence aux pratiques menées individuellement et de manière cachée, collectivement de manière cachée, individuellement mais de manière publique, et enfin collectivement et ouvertement.

Analyse thématique des résistances : Identifier les raisons évoquées et les facteurs de résistance durant l'implémentation de GP7.

En analysant les extraits de textes et paroles liées aux résistances, nous avons identifié sept catégories en termes de justifications de la résistance durant l'implémentation de GP7. Ci-dessous, nous abordons la manière dont les différentes thématiques identifiées ont une influence sur les deux discours principaux de la stratégie (cfr tableau 11). Nous avons en lignes les thématiques des résistances, et en colonnes les deux discours principaux. Nous marquons directement les implications dans les colonnes correspondantes.

Tableau 10. Catégories de résistances et implications sur les discours principaux

Catégorie	Implications pour le discours politique et managérial	Implications pour le discours technophile
Discours alternatifs sur la modernisation	Il n'existe pratiquement pas de discours alternatif à celui sur la bonne gouvernance.	Plusieurs autres aspects de la vie de l'université sont évoqués en mettant en arrière-plan l'informatisation
Enjeux relationnels	Nous identifions à ce stade des relations conflictuelles importantes allant jusqu'à des menaces de mort après mise à jour d'un réseau de détournement de fonds ; ou au contraire des personnes en tort sont protégées par leurs complices.	Des problèmes de confiance, de hiérarchie, des menaces ont rythmé la mise en place de GP7. Ces relations problématiques constituent pour la plupart des raisons de l'affaiblissement du discours technophile. Certains individus expriment leurs points de vue par leur réaction face à la technologie
Matériel et infrastructures générales	L'insuffisance de matériel déforce le discours politique et managérial dans le sens où ce dernier se matérialise principalement par l'informatisation	Une des raisons principales de l'affaiblissement du discours technophile repose sur le manque de matériel suffisant pour satisfaire toute la communauté, surtout en période d'affluence pendant les délibérations
Utilisation des TICs et pratiques frauduleuses	Les pratiques néfastes pour l'Unilu ainsi que refus d'utiliser GP7 contribuent sensiblement à affaiblir le discours sur la bonne gouvernance	Plusieurs cas de faible utilisation sont évoqués, les personnes concernées sont contre l'implémentation de GP7 et l'informatisation de manière générale (certains vont jusqu'à parler de théories du complot). Les personnes impliquées dans le commerce des informations, des notes pour les étudiants ou encore dans le détournement de fonds ont tout intérêt à maintenir GP7 hors de la gestion

Absence de stratégie organisationnelle claire	L'absence de stratégie claire a contribué à la non-intensification du discours politique et managérial	A tous les niveaux, des problèmes de stratégie sont évoqués, qu'il s'agisse de la coopération, des politiques nationales sur les TICs, ou d'organisation interne à l'Unilu
Fonctionnement des universités congolaises	Le climat interne de fonctionnement de l'Unilu avec tout ce qui existe comme crise de l'enseignement, ne favorise pas le discours politique et managérial	Le manque de financement et d'une politique nationale sur les TICs dans les universités ; les difficultés internes financières et techniques ralentissent le processus d'informatisation
Le profil des membres du personnel	Seuls quelques acteurs s'engagent pour la bonne gouvernance, ils ne font pas le poids face aux acteurs des pratiques contraires.	Plusieurs facteurs dont l'âge font que certaines personnes soient réticentes à l'intégration des TICs ; une mauvaise définition des job descriptions conduit à des situations ambiguës et à une exploitation des membres du SRI, au-delà de leurs attributions.

Nous avons commencé par encoder ces moments de tension dans un nœud « Résistances » dans Nvivo (cfr figure 14). Nous avons ensuite transféré ces extraits dans Excel, et nous les avons regroupé en fonction des catégories évoquées ci-haut. Nous présentons ci-dessous les détails de la présence de ces catégories dans les données. Pour chacune des catégories thématiques, nous présentons des extraits significatifs et leurs sources de provenance, de manière à montrer concrètement l'élaboration de ces catégories et les réalités qui y sont liées[40].

[40] Nous vous invitons à consulter en annexe C, l'ensemble des extraits pour chacune des sept thématiques de résistance.

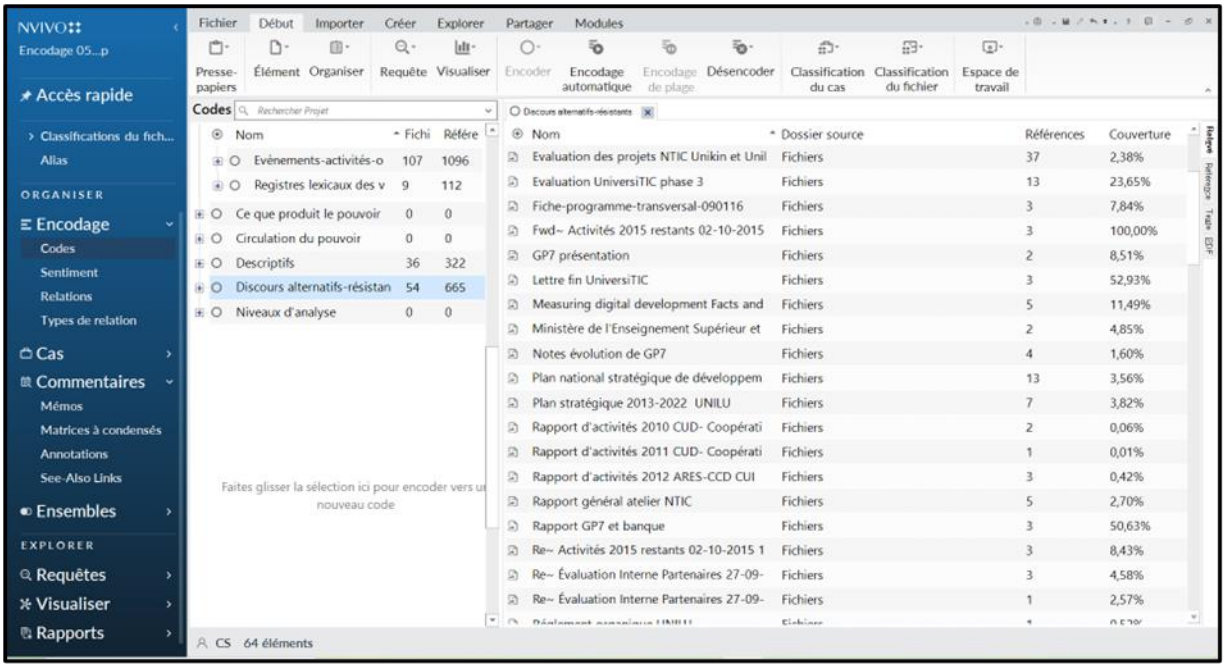


Figure 14. Capture d'écran Nvivo- Fichiers relatifs au nœud sur les résistances et discours alternatifs

Discours alternatifs sur la modernisation

Cette catégorie reprend les extraits portant sur des discours alternatifs aux discours principaux identifiés en premier lieu. Plusieurs autres perspectives sont émises autant en provenance des acteurs internes que des acteurs externes de l'Unilu.

Entretien doyen	Pour qu'une université soit moderne, de mon point de vue, elle doit se doter d'une infrastructure également à jour et doit se doter d'un système de communication à jour. Regardez, il y a des facultés aujourd'hui qui sont difficilement accessibles. Donc même ne fût- ce que les routes, les voies d'accès de certaines facultés sont compliquées. Et au même moment, vous vous rendez compte que le réseau électrique est défaillant dans le fonctionnement de différentes facultés, des labos, ainsi de suite. Le système électrique est défaillant. Il n'est pas au point.
Entretien gestionnaire coopération	il y a un discours pour l'instant : tout digital ça va révolutionner, ça va résoudre tous les problèmes. Je n'y crois pas, moi je pense que l'outil informatique est là pour peut-être un peu bousculer, pointer certains, certaines envies de changement et tenter d'y répondre. C'est vrai que

	l'informatique apporte des réponses mais apporte des fois des réponses inattendues

Relation entre les personnes et les institutions

Cette catégorie comprend les textes et paroles évoquant des relations problématiques, conflictuelles, des relations ayant contribué à affaiblir la stratégie de modernisation. Ces relations concernent plusieurs acteurs et institutions. Il s'agit des relations entre les individus au sein de l'Unilu, les relations entre l'Unilu et le gouvernement, les relations entre partie flamande et partie wallonne de la coopération belge, les relations entre l'Unilu et la coopération, les relations entre le SRI et les différentes entités de l'Unilu, etc.

Entretien membre du comité de gestion	il y'a eu une grosse crise au Comité de Gestion à un moment, parce qu'un Doyen de Faculté a démissionné lui et son équipe décanale. Le Doyen de la Faculté de Droit démissionne, lui et toute son équipe décanale parce que harcelés, au sens français du terme.
Entretien gestionnaire coopération	Il y'a aussi des lectures différentes entre les flamands et les wallons, est-ce qu'il faut le plus efficace est ce qu'il faut de plus lent, est-ce qu'il faut être plus diplomate et ça bon... Moi j'avais j'avais je jouais beaucoup la diplomatie wallon-flamand, donc j'étais très apprécié du côté flamand est très apprécié francophone. X qui m'a succédé était étonnamment était flamands mais il était très apprécié du côté francophone et pas du tout du côté flamand. Donc lui il jouait... voila.

Infrastructures et matériel

Cette catégorie regroupe toutes les situations de tension concernant le matériel ainsi que les infrastructures dans leur ensemble. Ces derniers sont qualifiés d'insuffisants, défectueux, trop centralisés ou encore détenus par une petite catégorie d'individus. Le matériel est également détourné, volé, etc. Tous les extraits évoqués ici présentent les freins matériels de la stratégie de modernisation. Les raisons qui font que les discours principaux soient affaiblis lorsqu'on considère les problèmes liés au matériel et à l'infrastructure qui y sont affectés.

Entretien gestionnaire coopération	tout vieillit plus vite là-bas. Problème d'humidité, problème de poussière, de chaleur de coupure de courant.
Evaluation des projets NTIC UNIKIN et UNILU et étude de faisabilité du programme transversal UniversiTIC	Contraintes et obstacles à l'obtention de résultats... Bande passante limitée mais coûteuse : elle doit en outre être payée à l'avance tous les 3 mois. Renouvellement du matériel : l'UNILU a également perdu et dû remplacer du matériel en raison de problèmes d'électricité, de la foudre, etc. ,
Entretien doyen	l'espace ou se trouve le gp7 et le nombre d'experts qu'il y a là-bas, fait que quand toute une université devait délibérer au même moment, les gens devaient aller encoder là-bas sur place et il y avait comme une sorte de ruée et il y a des gens qui étaient frustrés. "Tel passe avant moi", "on me fait trainer un peu trop", tout ça tout ça, alors que c'est quelque chose qui pouvait être contourné si le réseau était bon

Refus de l'informatisation et implication dans des pratiques frauduleuses

Plusieurs extraits comprennent les preuves de la présence de personnes impliquées dans des pratiques de corruption, de commerce d'informations, de refus délibéré d'utiliser GP7, de discours complotiste sur les TICs.

Entretien doyen	Euh ... Au fait, on n'a même pas fini la formation non plus. Parce que quand nous sommes venus à la faculté nous avons essayé d'expliquer mais nous étions toujours obligés pour euh produire ces résultats de rentrer encore au building et ce sont les agents de SRI qui nous aidaient. donc de nous-même ici on 'a jamais réussi à l'appliquer chez nous. C'est pourquoi je vous ai dit que c'était un peu difficile de manipuler ça et de comprendre sa fonctionnalité. Nous nous allions avec nos fichiers là-bas et eux-**mêmes** imprimaient.
Entretien gestionnaire coopération	une des raisons que j'ai consentie était quand même que les profs n'ont pas nécessairement l'envie d'une certaine transparence ne fût-ce qu'au niveau de la cotation il y'avait du chipotage qui passait....
Entretien informaticien SRI	Vous lui apportez un ordinateur, on a fait ça, on a déposé un ordinateur par faculté pour mettre en place gp7, on a formé les appariteurs, les ordinateurs sont partis, les appariteurs ne les ont pas utilisés.

Entretien recteur	Parce que pour des raisons compréhensibles, mes collègues ne voulaient pas qu'il y ait beaucoup de traçabilité dans la gestion à l'époque.

Absence de stratégie organisationnelle claire

Qu'il s'agisse de l'Unilu, du gouvernement national, de la coopération belge, les extraits repris dans cette catégorie sont reliés à des situations décriant un manque de préparation, de stratégie élaborée de manière efficace, qu'il s'agisse d'implanter la bonne gouvernance ou de mettre en place les TICs.

Entretien gestionnaire coopération	une des recommandation dans l'évaluation était... il faut essayer d'aller de nouveau a l'essence, ne pas voir les choses trop larges, il faut essayez de réduire le programme mais essayer de le perfectionner. Et puis on a eu une semaine de préparation pour le programme suivant, et là tu as de nouveau des profs congolais, belges qui sont là avec des rêves immenses
Entretien gestionnaire coopération	Je pense que le ministre (belge de la coopération) y accorde une importance immense et peut-être un peu trop ... un peu trop au détriment d'autres choses, c'est même parfois un peu caricatural... je pense que... enfin je pense que ça ne doit pas être la seule voie
Entretien gestionnaire coopération	pour moi ca ne vient pas assez d'une demande de la base. En plus, il y'avait toute une phase d'étude où on ne connaissait pas encore très bien les conditions des universités, les adaptations qu'on devait faire.
Entretien doyen	parfois c'est …c'est pas évident de faire comprendre certaines notions, il faut qu'on parle le même langage depuis le gouvernement, le building et nous ce que nous faisons. Si vous osez introduire des innovations sans l'appui de votre chef parfois ça ne sera pas accepté c'est comme si vous dérangez vos collaborateurs.

Fonctionnement des universités congolaises

Le contexte organisationnel dans lequel évoluent les universités congolaises, précisément l'Unilu, constitue également un frein à la stratégie. Ce sont principalement les difficultés politiques et économiques qui y sont évoquées. Le fait que les universités ne bénéficient pas de subventions, que le ministère de tutelle prélève un pourcentage conséquent sur le minerval des étudiants dans les universités (le minerval étant la principale source de revenu de l'Unilu), que le comité de gestion nommé par le ministre de l'ESU ne dispose pas d'une marge de manœuvre et d'une autonomie pour initier et mener certaines actions.

Rapport de réunion sur le bilan de l'informatisation des activités bancaires avec GP7	Les communications entre la banque et les services d'inscription étaient faites de manière verbale et sans PV . La banque avait donc perçu des frais d'études des étudiants n'étant pas sur les listes. Elle affirmait n'avoir pas modifié les listes fournies par l'Université. Dans ce cas, il a existé de frais non déclarés par la banque
Entretien doyen	aujourd'hui, il y a des moments où on a même le sentiment que l'état veut même étouffer l'université en ne laissant pas le comité de gestion de faire certaines choses. On vous impose, on vous met dans un carcan.
Entretien membre du comité de gestion	maintenant on ne compte plus que sur le minerval des étudiants! ça c'est vraiment une aberration! seulement le minerval des étudiants pour faire fonctionner une université? c'est tout un problème! Et qu'est-ce qui se passe, ce qui est encore plus grave -comme c'est un projet de recherche mieux vaut qu'on te le dire- ce qui est grave maintenant, le Ministère et les autres services liés à l'Enseignement Supérieur demandent des quotités ! Oui! Il y a le Ministère qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, il y a le Conseil d'administration qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, il y a le fond de promotion de l'éducation qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, et bien d'autres-là, il y a aussi la commission permanente des études pour laquelle il faut prévoir 5dollars, c'est vraimeeent, ce n'est pas possible!
Entretien recteur	On n'a pas de budget de fonctionnement, on a juste la rémunération, pas de budget de fonctionnement alors à ce moment-là avec la coopération, on pouvait bénéficier de l'argent pour acheter les équipements, pour pouvoir faire ce travail.

Le profil des membres du personnel

Le profil des agents de l'Unilu, la moralité, l'âge moyen, les formations dont les membres des services bénéficient ou non, exercent une influence à la fois sur l'instauration de la bonne gouvernance que sur l'informatisation. Plusieurs extraits évoquent ces aspects en les présentant comme justifications de certains blocages dans l'organisation.

Entretien gestionnaire coopération	Moi j'ai rencontré, je ne vais pas citer de nom, des cas des Recteurs qui relevaient de la psychiatrie quoi... Et qui étaient

	encore dans leurs modes de gestion braqués sur le fait de faire remplir tous les postes clés par des membres de famille... donc qu'est-ce que tu veux qu'on...
Entretien informaticien SRI	Et parlant de la motivation, il y a aussi une motivation très capitale c'est les finances ! Il faudrait que quand tu travailles, tu te casses la tête, tu es bien payé ! Pour que tu ne puisses pas être tenté par d'autres offres, entre autres le domaine minier qui propose mieux que les universités.
Entretien informaticien apparitorat	par exemple notre chef pour qui on avait mis le programme mais lui-même n'était pas en mesure d'utiliser ça...au moment où on voulait installer GP7 il fallait qu'on le forme...Il a suivi des formations mais ce n'était pas à sa taille, il s'est limité seulement à quelques manipulations
Plan stratégique Unilu 2013-2022	Ce personnel est dans l'ensemble vieillissant
Entretien membre du comité de gestion	Les gens habitués aux mauvaises pratiques n'aiment pas qu'il y ait lumière. Ils aiment qu'on puisse évoluer dans les ténèbres. Ça c'est clair. Nous avons réellement ici à l'Université de Lubumbashi les problèmes d'homme. On se dit bon on trie les moins mauvais.

Ces situations de tension ont affaibli non seulement le discours politique et managérial qui était déjà le moins intensifié, mais également le discours technophile dont l'intensification était soutenue par une objectivation et une subjectivation.

Les catégories de résistances regorgent d'éléments ayant conduit à l'affaiblissement du discours politique et managérial. Les différents extraits abordent des faits, des opinions, des réalités contextuelles n'ayant pas permis aux principes de bonne gouvernance de prendre forme. GP7 n'a servi que très peu dans la transparence de la gestion des finances de l'Unilu. Sa présence pourrait mener à penser que les données financières sont encodées, disponibles et accessibles, mais elles restent opaques. Sur un autre aspect, les jurys de délibération n'utilisent que très peu GP7, cela crée également un vide d'informations, un manque de transparence sur la manière dont les délibérations se déroulent. Les mauvaises pratiques qui sont ciblées à la base de la création de GP7 restent finalement bien présentes, bien entretenues. En effet, même lorsque les jurys encodent dans GP7 via les équipes du SRI, ce n'est qu'après avoir constitué ces grilles de délibération en Excel, qu'ils les apportent pour être encodées. En temps normal, les notes des étudiants doivent êtres encodés en amont dans GP7, qui affiche les premiers résultats qui serviront pour les séances de délibération. Or dans la grande partie des cas, toute la procédure qui précède passe donc sans contrôle, sans surveillance. De

plus, les données statistiques que GP7 peut fournir et qui pourraient permettre au gestionnaire d'orienter ses actions, n'existent pas. En ce qui concerne l'AQ, depuis le niveau national il existe un manque de cohérence dans la mise en place des activités de contrôle de l'AQ. Entre les détournements de fonds de la part de certains services, les falsifications des notes d'étudiants durant les délibérations, les négociations pour modifier les résultats de délibération, le discours prônant la bonne gouvernance ne peut qu'en être affaibli. Parfois ces pratiques se déroulent au vu et au su de tous, mais les relations, les rapports de pouvoir, les cercles de connaissances empêchent la mise en place de sanctions. GP7 a permis de mettre à jour tout un réseau de détournement de fonds. Cette mise au jour a failli coûter la vie d'un membre de l'équipe du SRI qui a ouvertement été menacé de mort. Au-delà des menaces de mort, c'est toute une série d'intimidations qui ont été exprimées de la part de certains acteurs. Toutes ces actions vont directement à l'encontre de l'instauration de la bonne gouvernance, et elles ne sont pas directement et ouvertement contrées par des actions fortes de réprimande.

Les catégories de résistance regorgent également de plusieurs extraits indiquant la manière dont le discours technophile a été affaibli. Pour commencer, si les TICs sont réellement considérées comme essentielles au développement de l'Unilu pour une catégorie d'acteurs, plusieurs discours alternatifs existent quant à ce qui doit être considéré comme priorité pour une université qui se veut moderne dans le contexte congolais. Plusieurs autres aspects touchant aux laboratoires, bibliothèques, bâtiments, diverses constructions sont évoquées. Face à cela, plusieurs acteurs essentiellement de la coopération expriment leur désaccord et émettent des avis sur la manière dont tous ces programmes d'informatisation auraient dû et devraient être implantés. En plus de ces désaccords, il existe un important manque de stratégie commune entre tous les acteurs, en particulier dans la conception; et dans les perspectives des programmes d'informatisation. D'une part même s'il existe une volonté politique au niveau national d'intégrer les TICs à la gouvernance universitaire, il n'existe pas de concrétisation de ces intentions. Chaque université apprend à se prendre en charge avec les financements déjà insuffisants dont elle dispose. Le seul programme reliant plusieurs universités du pays est UniversiTIC. Même dans ce cas, plusieurs universités n'ont pas intégré de manière pérenne GP7 à leur gestion. Au niveau de l'Unilu, nous l'avons déjà évoqué, les stratégies d'informatisation sont liées aux programmes mis en place avec la collaboration de l'ARES. Cependant, il y a une divergence de points de vue sur l'origine de ces programmes, pour certains la volonté est partie des recteurs d'universités (réunis plusieurs fois en ateliers), pour d'autres il s'agit avant tout de la coopération qui disposait de fonds et qui devait mettre en place des activités en lien avec la digitalisation qui était l'axe fort du début des années 2000. Pendant toute l'évolution de GP7, nous remarquons que plusieurs personnes considérées pourtant comme ressource dans la mise en place de

GP7, n'ont pas été associées en amont de la mise en place du logiciel. Certaines parmi elles ont saisi la balle au bond, d'autre en revanche ont décidé de ne pas s'y impliquer.
In fine, les données démontrent que GP7 (et l'informatisation de manière générale) ne fait pas le poids face à toutes ces situations.

Analyse des catégories de pratiques d'intensification du discours de résistance

Nous avons identifié 11 catégories de pratiques d'intensification du discours de résistance. Nous aborderons leurs objectivations et/ou subjectivations dans les résultats. Etant donné l'abondance et la variété des extraits qui sont attribués à ces catégories de pratiques attribués, nous présentons les extraits concrets dans la partie axée sur l'interprétation des résultats.

Une fois de plus, en partant de nos grilles Excel reprenant les extraits sur les résistances, nous avons pu regrouper ces extraits, cette fois-ci non par thématiques, mais en fonction des pratiques qui se faisaient récurrentes. Les intitulés de ces pratiques ont également été inspirés de la littérature sur les pratiques de résistance (Mumby et al., 2017).

Effet boule de neige : La résistance est renforcée par le fait que plusieurs personnes mènent en même temps des actions similaires, bien que sans concertation, sans organisation préalable. Ces actions finissent par avoir de l'effet et intensifient le discours de résistance.
Responsabilisation : Cette catégorie reprend les pratiques consistant à rejeter la faute sur d'autres, à désigner des coupables ou des responsables aux problèmes. La résistance s'intensifie au fur et à mesure que les acteurs désignent des responsables à la base des problèmes observés, rejettent la faute sur certains individus en niant parfois leur possible responsabilité. Cette catégorie a plusieurs points en commun avec celle du modèle.
Association : Cette catégorie provient du modèle de base. Ici la résistance se renforce par le fait d'être constamment liée à des discours fréquents qui dévoilent l'hostilité du contexte et de certains acteurs face à la stratégie.
Guérilla : Cette catégorie repose sur l'étymologie même de la guérilla, « petite guerre ». Ici le discours de résistance est intensifié à travers les actions cachées de groupes d'individus, qui agissent de manière collective, bien que parfois non organisée (avec une définition claire des objectifs).
Dénonciation : Les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance à travers des individus qui évoquent plus ou moins discrètement[41] ce qui ne va pas dans le fonctionnement de l'organisation. Ils mettent à jour des pratiques qu'ils jugent injustifiables. La dénonciation est à ce

[41] https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9nonciation, consulté le 01er mars 2022

propos définie par *"fearless speech"* (Mumby et al., 2017). Ces dénonciations contribuent à décrédibiliser la stratégie en révélant, en mettant en lumière des réalités gênantes et désagréables.

Trainer les pieds : Dans cette catégorie, le discours de résistance est renforcé par le fait que les acteurs décident individuellement de ne pas faire d'effort, de ne pas s'investir de manière soutenue dans une tâche, comme cela est attendu d'eux. Ces pratiques contribuent d'une part à déforcer la mise en place de la stratégie par le désengagement et le manque d'implication ; et d'autre part à renforcer les effets du discours de résistance.

Sabotage : Le discours de résistance est ici renforcé au fur et à mesure que des individus décident délibérément de ne pas suivre les instructions, ou s'engagent consciemment dans des manœuvres qui perturbent le fonctionnement de l'organisation[42].

Scepticisme : Les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance à travers la méfiance, l'incrédulité et le manque de confiance des individus. Ce sentiment induit des comportements de désengagement face aux objectifs de l'organisation.

Réappropriation : Le discours de résistance est intensifié à travers des individus qui par leurs actions détournent les usages, contournent ou déforment la raison première de l'exitance d'un outil ou d'un service, et ce, à des fins personnelles.

Cynisme : Le cynisme renvoie à une forme de mépris des convenances, de l'opinion ou de la morale[43]. En ce sens, les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance à travers la multiplication d'actions peu recommandables, provoquantes, illégales, voire extrêmement choquantes de la part de certains individus.

Ironie : Le discours de résistance se renforce à travers les moqueries, le sarcasme et le mépris de la stratégie. Des individus déconsidèrent la stratégie et la tournent en dérision de manière cachée ou publique.

D. Analyser ce que produit le pouvoir : Objectivation et subjectivation

Nous avons réexaminé les données provenant des corpus préétablis et des entretiens afin de voir si elles convergent vers le fait de valoriser la bonne gouvernance sur le plan politique et managérial, ou si elles s'orientent vers la mise en avant des TICs. Les objectivations et subjectivations étaient présentes pour le discours technophile pendant que le discours politique et managérial a quant à lui été affaibli car l'objet de la stratégie n'y était pas consistant et les sujets était faiblement

[42] https://www.cnrtl.fr/definition/sabotage, consulté le 01er mars 2022
[43] https://www.cnrtl.fr/definition/cynisme, consulté le 01er mars 2022

impliqués. Au-delà de cette situation, ce sont les résistances qui ont pris le dessus sur la stratégie de modernisation vue par le prisme de GP7.

Dans le premier cas, des personnes et documents parlent de bonne gouvernance, de transparence, de lutte contre la corruption, de contrôle, avec notamment l'appui de GP7. Cependant dans l'ensemble, cela se limite à définir ces objectifs dans les textes officiels et dans les dires des personnes interviewées. La volonté et la nécessité de la bonne gouvernance est très exprimée verbalement et dans les textes. GP7 est alors présenté comme la clé de cette bonne gouvernance. Mais sa présence camoufle une réalité déconnectée des volontés politiques. Il existe un sujet conscient de cette nécessité bonne gouvernance sur le plan politique et managérial. Cependant, ce sujet conscient n'agit que faiblement puisque l'objet de la stratégie n'est lui-même pas clairement défini. En effet, s'il existe dans les données des traces de la nécessité de s'aligner aux politiques de bonne gouvernance, seul peu d'acteurs sont clairement impliqués sur le terrain en ce sens. Les actions menées pour la bonne gouvernance passent à travers l'objet du discours technophile. De plus, les activités liées au discours managérial et politique sont très disparates, décousues entre elles, et n'impliquent concrètement que peu d'acteurs. Nous considérons donc qu'il n'y a qu'une faible objectivation, une faible présence d'un objet défini dont peuvent se saisir les acteurs. Cet objet rend problématique l'établissement du discours politique et managérial de la bonne gouvernance, comme discours évident dont le sens est partagé de tous tant sur le plan discursif que matériel.

Pour ce qui concerne la seconde composante, nous avons pu identifier un grand nombre de personnes et d'organisations impliquées dans l'informatisation de l'Unilu, avec l'appui de plusieurs financements, l'implication de plusieurs acteurs, la création d'un service spécialisé, ou encore l'engagement d'informaticiens. Le sens de la modernisation par les TICs est partagé. En effet, les personnes impliquées parlent d'informatisation de manière similaire, en faisant allusion à tout ce que la technologie apporte et peut apporter de bon comme innovation, comme solution efficace en matière de gestion et de désenclavement.

Le désenclavement numérique est répété en boucle comme un slogan, inséré dans les grandes lignes de direction de l'Unilu, UniversiTIC s'impose comme le programme qui révolutionne les universités congolaises et qui les ouvre au monde, GP7 quant à lui est fait porte étendard de la modernisation de l'Unilu sur le plan technologique. Tous ces aspects répétés en boucle, repris sur des autocollants posés sur des portes de bureaux, sur des ordinateurs, repris dans des articles du blog UniversiTIC, les communiqués du rectorat invitant à procéder aux délibérations via GP7, toutes ces éléments contribuent à asseoir et normaliser le discours technophile. Ce dernier prôné à tous les niveaux renforce et rationalise donc la stratégie de modernisation de l'Unilu, en passant par l'implémentation

de GP7, il normalise le discours technophile. Parallèlement à la définition de cet objet clair, nous avons également pu identifier la présence d'un sujet fort et « pro TICs » dont les paroles et les actions au quotidien, renforcent la stratégie de modernisation.

Cependant si la subjectivation et l'objectivation ont été présentes dans le discours technophile, ce sont finalement les différentes actions, discours alternatifs et réalités de terrain qui ont pris le dessus en déforçant à la fois la composante sur la bonne gouvernance et celle sur les TICs. La particularité de ces résistances est qu'il n'y a pas un ou plusieurs discours alternatifs qui ont fait émerger des actions concrètes et convergentes qui auraient pu déforcer les deux autres discours de la stratégie. Il s'agit en effet d'actions disparates, d'avis individuels ou collectifs, de situations disparates qui ont chacune à leur tour, donné un coup pour enfoncer le clou.

9.3 Conclusion

Nous avons effectué un récapitulatif des étapes de l'analyse afin d'avoir une vue d'ensemble sur les premiers résultats (cfr tableau 12). L'analyse des données permet de révéler la présence de deux composantes du discours de modernisation via GP7 :

La première composante est orientée politique et principes de la bonne gouvernance. Elle met en avant un discours favorisé au niveau international, en rapport avec les universités. La seconde composante prône quant à elle les TICs comme levier opérationnel de la modernisation. Cette composante met en avant le fait que les objectifs de modernisation seront atteints par l'implémentation des TICs. C'est à travers ces deux composantes que les discours politique et managérial, ainsi que technophile vont circuler. L'analyse montre que c'est le discours technophile qui a été intensifié puisqu'il a bénéficié de plusieurs pratiques, alors que le discours politique et managérial est resté vague et peu présent. Les résistances quant à elles ont perturbé la présence de la stratégie de modernisation en ce sens qu'elles ont affaibli les deux discours, y compris le discours technophile qui avait été intensifié. Nous avons pu identifier plusieurs raisons thématiques liées aux résistances. Nous avons également établi une catégorisation des pratiques de résistance que nous exploiterons ultérieurement. L'analyse des subjectivations et objectivations décrit en détails la manière dont les discours principaux ont été portés, concrétisés, normalisés au sein de l'Unilu. Elle révèle également le décalage entre les deux discours. Cette analyse montre donc un déséquilibre entre les discours principaux de la stratégie, puis une intensification des pratiques de résistance face à la modernisation via GP7, intensification qui affaiblit sensiblement la stratégie.

	Stratégie, composantes, discours	Examiner la circulation du pouvoir	Examiner les résistances	Ce que produit le pouvoir
Explication	Tout part de la stratégie. Elle a des composantes liées à des discours. Ce sont ces discours principaux de la stratégie qui circulent dans l'organisation et permettent (ou non) à la stratégie d'être mise en place.	Les discours de la stratégie se renforcent lorsque les acteurs s'engagent dans des pratiques de différentes catégories. Dans une relation mutuelle, ces pratiques intensifient les discours, qui à leur tour induisent des pratiques. C'est en ce sent que ces discours acquièrent un certain pouvoir.	En même temps qu'évoluent les discours principaux de la stratégie, il existe des discours de résistance et alternatifs, qui sont eux aussi renforcés par un autre type de pratiques. Leur analyse peut permettre de voir leur incidence sur la stratégie.	Il est important de voir comment les discours, grâce à leur pouvoir, induisent des objets et des sujets de la stratégie. C'est cette objectivation et subjectivation qui permet d'expliquer pourquoi et dans quelle mesure la stratégie est bien mise en place et acceptée, ou non.
Données exploitées	Tous les fichiers contenus dans Nvivo pour identifier la stratégie, ses composantes et discours, ainsi que leurs tenants	Nous avons analysé les centaines d'extraits présélectionnés (à partir de la grille Excel) pour les catégoriser en pratiques	Retour sur les données pour ne considérer que les extraits évoquant des tensions, des troubles, des discours alternatifs à GP7 (d'abord à partir du nœud Nvivo sur les résistances, ensuite dans les extraits encodés en Excel)	Nous avons analysé chaque composante (à partir de l'étape 2 déjà réalisée), et la manière dont les objets et les sujets ont été présents (ou non)
Analyse et résultats qui émergent	Stratégie de modernisation via GP7 Composantes : Politique et principes globaux de la bonne gouvernance avec le discours managérial et politique/ TICs comme levier opérationnel de la modernisation avec le discours technophile	Le discours technophile a un nombre plus élevé de pratiques, ces dernières impliquant plus d'acteurs et étant situées dans le temps, contrairement au discours politique et managérial. Les effets de pouvoir du discours technophile sont donc intensifiés.	Face aux deux discours principaux de la stratégie, les discours de résistances et discours alternatifs sont fortement intensifiés. Bien qu'un des discours principaux de la stratégie de modernisation soit intensifié, ce sont les pratiques de résistance qui accordent plus de pouvoir aux discours de résistance.	L'analyse d'objectivation et de subjectivation des discours principaux montrent que dans le cas du discours managérial et politique, l'objet de la stratégie rend le discours problématique et incompris ; et les sujets ont donc du mal à s'identifier à un objet qui n'est pas clairement défini. Dans le cas du discours technophile en revanche, l'objet est clairement défini notamment à travers des programmes précis, et les acteurs s'y impliquent de manière importante. Cette dynamique renforce le pouvoir du discours technophile.

Tableau 11. Condensé des étapes de la stratégie d'analyse

PARTIE IV. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Chapitre 10. Les discours principaux de la stratégie face aux pratiques d'intensification et aux pratiques de résistance : ce que révèlent les données sur la manière dont les divers discours ont guidé l'implémentation de GP7

Au cours de ce chapitre, nous présentons les résultats d'analyses des données. Nous traitons tour à tour les deux composantes de la stratégie de modernisation : la modernisation par l'intégration des principes de bonne gouvernance et l'internationalisation de l'Unilu ; et la modernisation de l'Unilu grâce à l'implémentation des TICs dans la gestion. Nous évoquerons ensuite les discours de résistance et alternatifs, qui ont également été impliqués dans un processus d'intensification.

10.1 Moderniser par l'intégration des principes de bonne gouvernance et l'internationalisation de l'Unilu

Avec le début de l'informatisation et de l'implémentation de GP7 en particulier, un discours portant sur la nécessité de la bonne gouvernance a été mis en exergue. S'il est mis en lumière sur le plan politique et managérial pour appuyer la nécessité d'un logiciel de gestion académique comme GP7, ce discours politique et managérial existe au sein de l'Unilu (comme dans la plupart des organisation publiques) depuis plusieurs décennies avant le début de l'informatisation.

Dans le processus de modernisation de l'Unilu, ce discours sur la bonne gouvernance fait référence au fait que l'Unilu doit fonctionner selon des principes de transparence, de traçabilité et sécurisation des données, d'échange d'informations, de lutte contre les mauvaises pratiques, de limitation de la corruption et des détournements de fonds, d'internationalisation, ou encore de mise à niveau par rapport aux standards des universités dans le monde, notamment grâce au LMD. C'est au début des années 2000, dans ce contexte de nécessité de maîtrise de la gestion, que l'Unilu a développé son plan d'informatisation et plus tard, que GP7 a été implémenté comme outil de gouvernance numérique.

En nous basant sur notre modèle d'analyse, ce sont les diverses pratiques qui contribuent à intensifier un discours. Ci-dessous, nous présentons donc les pratiques ayant permis aux effets de pouvoir du discours politique et managérial de s'intensifier[44].

[44] Voir en annexe les détails des extraits liés aux pratiques : Pour des raisons de fluidité dans la lecture du texte, nous avons choisi de placer en annexe, les tableaux comprenant les détails qui nous ont permis d'identifier les pratiques d'intensification de chacun des discours de la stratégie de modernisation.

10.1.1 Le discours politique et managérial : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie

10.1.1.1 Adaptation

Dans cette catégorie, la stratégie prend forme au fur et à mesure que les pratiques s'adressent à des personnes et des lieux particuliers à des moments précis.

Le discours politique et managérial sur la bonne gouvernance prend forme à travers des pratiques d'**adaptation**. Des pratiques en rapport avec la bonne gouvernance ont en effet été appliquées à des personnes, des lieux, et à des moments particuliers dans l'histoire de modernisation de l'Unilu. L'implémentation de GP7 et l'informatisation de la gestion dans son ensemble, constituent des éléments centraux du discours politique et managérial. GP7 est développé et adapté à l'Unilu et à chaque entité, sur base des textes officiels sur la gestion des universités du pays, provenant du ministère national de l'ESU ; GP7 a été intégré dans le fonctionnement quotidien du service des inscriptions qui ne peut plus travailler sans ce logiciel ; GP7 est également intégré au processus de délibération des facultés et écoles de l'Unilu afin de la rendre plus aisée et éviter les pratiques frauduleuses. Il est modelé et développé en fonction du public auquel il est destiné.

> « [GP7] se veut adaptable à toutes les spécificités fonctionnelles et est dédié aux administratifs, aux corps enseignants ainsi qu'aux étudiants » (Documentation de présentation de GP7, 2014-2015).

Ce logiciel est un élément central de la gouvernance à l'Unilu. La première motivation des gestionnaires impliqués dans la création et le déploiement de GP7 était la maîtrise des effectifs d'étudiants et des finances, les deux enjeux de la gestion académique au début des années 2000. Il y a donc avec l'informatisation et GP7, une modification dans les habitudes de travail qui doivent désormais être orientées vers les principes de bonne gouvernance.

GP7 a pris encore plus d'ampleur en tant qu'élément central de la gouvernance universitaire en RDC, lorsqu'il a été intégré au programme de coopération UniversiTIC. Cet évènement a rendu GP7 accessible à 6 autres universités publique du pays, en présentant le logiciel comme outil privilégié pour atteindre les ambitions de bonne gouvernance présentes dans toutes les universités. En effet, le logiciel est présenté comme un moyen pour faciliter, limiter les pratiques frauduleuses, pour sécuriser, stocker et rendre transparentes les données des délibérations.

Ainsi, en 2010 dans le cadre des activités de collaboration entre les universités du programme UniversiTIC et sous l'impulsion de la coopération belge, un séminaire sur la gouvernance

universitaire a été organisé. C'est à l'issu de ce séminaire que les recteurs des 7 universités impliqués ont pris la décision solennelle d'utiliser GP7 pour les délibérations dans leurs universités respectives, et ce à partir de l'année académique 2010-2011.

> « Les responsables académiques des 7 universités réunis en séminaire sur la gouvernance universitaire à l'UNIKIN en février 2010 ont engagé leur institution à démarrer l'encodage des inscriptions dès la prochaine rentrée académique d'octobre 2010 ». (Rapport annuel 2009 Programme UniversiTIC)

Sur un plan beaucoup plus interne à l'Unilu, le plan de développement de l'université met un accent particulier sur la bonne gouvernance et l'Assurance Qualité comme priorités de développement organisationnel.

Le discours politique et managérial sur la bonne gouvernance est bien renforcé par des pratiques d'adaptation. Il existe en effet des traces de la présence de ce discours affecté à des lieux, à des personnes, à des périodes précises.

10.1.1.2 Regroupement

Dans cette catégorie, la stratégie est d'autant plus substantielle que des pratiques disparates sont regroupées en une seule stratégie.

Dans les données il existe plusieurs extraits qui expliquent clairement toutes les intentions de bonne gouvernance, les indications et recommandations d'actions et de comportement pour une meilleure gestion de l'université, ou encore la nécessité d'assurer la qualité dans les services de l'Unilu. Cependant, bien que ces intensions soient reprises dans des documents officiels à l'instar du plan stratégique, il n'y a pas dans les textes et paroles, une évidence de la mise en place de plusieurs activités y relatives, ni moins encore de regroupement de toutes ces activités en un programme global ou une stratégie clairement définie. L'informatisation et GP7 viennent ici comme des « prétextes », des arguments brandis pour affirmer que l'Unilu est préoccupée par les questions de bonne gouvernance. L'utilisation de GP7 dans les délibérations porte le cachet de « lutte contre la corruption », « transparence », « sécurisation des données » … mais toutes ces liaisons entre GP7 et ces bonnes pratiques ne sont que disparates. Elles ne sont pas considérées comme un programme, une stratégie claire et concrète mise en place.

Le seul « programme » que nous pouvons prendre en compte est le service d'AQ qui a été créé, et qui a notamment veillé dans une certaine mesure à ce que les délibérations dans GP7 se déroulent au

mieux. La présence de ce service n'est pas évidente, et seuls quelque rares acteurs dont le recteur à l'origine de ce service évoquent l'AQ. Si ce service a pour ambition d'assurer justement la qualité de l'Unilu à tous les niveaux, ces ambitions ne sont pas présentes dans les pratiques quotidiennes des acteurs interviewés et des documents analysés. Dans les faits, l'AQ ne peut être fermement définie comme une stratégie bien présente et bien en lien avec la mise en place de GP7 notamment.

Bien que l'Assurance Qualité soit évoquée comme essentielle à la bonne gouvernance, et en phase avec les politiques internationales sur la question, les pratiques de regroupement sont réellement inexistantes. En effet, bien qu'il y ait création même au niveau national de l'Assurance Qualité (AQ), elle ne se matérialise pas concrètement en lien avec l'AQ de l'Unilu (du moins dans les données recueillies). Sur le site du MINESU, il est même clairement affirmé que l'AQ n'a pas d'impact réel sur le terrain, et qu'il ne peut être évalué.

> « En dépit de ce cadre juridique, la culture de la qualité et d'auto-évaluation de l'ESU y fait cruellement défaut. L'appropriation du concept AQ ainsi que de sa grammaire, demeure problématique. La démarche AQ semble davantage due à la pression des institutions internationales et partenaires au développement qu'une décision de la politique universitaire de l'Etat congolais face à l'indifférence caractérisée de ce dernier à la dégradation catastrophique de son système éducatif moribond. La visibilité de la coordination nationale, des cellules et antennes locales d'AQ laisse à désirer. Les guides et standards communs d'AQ continuent à faire défaut. Les contrôles d'AQ interne ne sont pas courants. » (Extrait du site web du MINESU RDC)

Toutes les autres ambitions de bonne gouvernance, bien que fortes et bien présentes dans les textes et paroles des acteurs, restent des intentions isolées, non reprises comme une stratégie, comme un programme bien organisé ou planifié au sein de l'Unilu, comme cela a contrairement été le cas avec le désenclavement numérique ou UniversiTIC dans le cas du discours technophile.

En bref, les pratiques sur la bonne gouvernance, bien que présentes, sont menées de manière disparates et non coordonnées. Nous considérons donc qu'il n'y a pas de trace évidente de pratiques de regroupement pour ce discours politique et managérial.

10.1.1.3 Association

Dans cette catégorie la stratégie est constamment liée au discours.

L'intégration des principes de bonne gouvernance et leur définition comme une priorité ressort fortement des textes des données. Il y a effectivement au fil de l'informatisation et de

l'implémentation de GP7, toute une série de décisions politiques et managériales qui impliquent la nécessité de bonne gouvernance. Ces décisions sont souvent mises en lien avec les discours plus globaux de transparence, d'amélioration de la gestion universitaire, du respect des normes et textes ou encore d'Assurance qualité. GP7 lui-même a été conçu sur des arguments de meilleure gestion et de transparence. Dans le cas de l'Assurance Qualité, sur le plan national est également créée pendant la même période, la CONAQ (Coordination Nationale d'Assurance Qualité) de l'Enseignement Supérieur et Universitaire et du CNE (Conseil National de l'Enseignement). Au-delà des ambitions et besoins exprimés localement par le gestionnaire, il s'agit donc à ce moment pour l'Unilu de répondre à cette vague politique axée sur l'Assurance Qualité et soutenue (du moins dans les textes) par le ministère de tutelle sur le plan national, ainsi que par la coopération belge au développement.

10.1.1.4 Programmation

Dans cette catégorie la stratégie est programmée dans le temps pour créer un sentiment d'urgence et un objectif final, les pratiques étant liées à des délais et des repères spécifiques.

Il ressort des données que dans le discours politique et managérial sur la bonne gouvernance, il n'existe pratiquement pas de pratiques de programmation. Les quelques extraits qui peuvent figurer ici concernent la mise en place de GP7 (comme moyen d'atteindre cette bonne gouvernance) qui elle, a été programmée dans le cadre du désenclavement. Ces pratiques de programmation appartiennent au programme d'informatisation de l'Université et ne sont pas avant tout établies comme stratégie politique et managériale. Nous n'avons pu identifier que deux extraits reliant à des pratiques de programmation.

Le premier concerne le processus d'arrimage au LMD avec la semestrialisation mise en place dans le calendrier académique (nouveau mode de répartition horaire des enseignements par semestre) ; et le fait que les recteurs aient manifesté le souhait de rapidement instaurer une gestion informatisée pour avoir une meilleure maitrise de leurs ressources tant en effectifs qu'en finances. Il n'existe donc que très peu de preuves marquantes et évidentes concernant les pratiques de programmation du discours politique et managérial.

10.1.1.5 Renforcement

Dans cette catégorie la stratégie est concrétisée par des pratiques qui mettent en évidence sa force et sa puissance.

Nous avons pu identifier plusieurs pratiques de renforcement du discours politique et managérial. Ces pratiques servent à mettre en valeur, mettre en évidence et aussi renforcer la stratégie. Ces extraits portent essentiellement sur l'obligation d'utiliser GP7 ; l'obligation pour les membres des jurys de respecter l'éthique et la déontologie professionnelle pendant les délibérations ; le soutien apporté par les recteurs à la mise en place de GP7 et particulier et au processus d'informatisation en général ; le fait que l'informatique possède un « enjeu de transparence très fort » ; que GP7 fasse de l'Unilu une université pionnière en RDC en étant lui-même une innovation sans précédent en RDC. Dans les paroles des acteurs, la forte volonté de moderniser l'Unilu en instaurant les principes de bonne gouvernance est bien présente.

10.1.1.6 Responsabilisation

Dans cette catégorie la stratégie est mise en avant en demandant aux acteurs de rendre compte de la réalisation de certaines actions.

Nous avons pu identifier des pratiques de responsabilisation en abondance, impliquant des acteurs précis, des membres du comité de gestion, le SRI, des membres de jurys ou encore des doyens. C'est dans l'encodage des extraits reliés aux résistances que nous avons pu identifier ces pratiques de responsabilisation. Il s'agit notamment de désignation de personnes ou de services qui empêchent le bon fonctionnement de l'Unilu en termes de bonne gouvernance, à divers niveaux. Sont notamment pointés du doigt le SRI qui centralise trop GP7 et dispose de peu de ressources pour satisfaire toute la communauté ; les membres de jurys ou autres enseignants qui sont engagés dans des pratiques frauduleuses liées aux délibérations ; les autorités académiques qui n'ont plus confiance en leurs agents ; le gouvernement congolais qui assiste passif à la situation de ses universités, en les abandonnant entre les mains de la coopération au développement ; l'ARES (wallons) qui tient responsable le VLIR (flamands), de l'arrêt brutal d'UniversiTIC en 2018 suite à une évaluation négative.

Tous ces acteurs ayant identifié de potentielles sources fautives, renforcent le discours politique et managérial, et par là, la nécessité d'une stratégie de modernisation de l'Unilu s'appuyant sur les principes internationaux de bonne gouvernance.

Constat : Dans la composante sur la modernisation par les principes de bonne gouvernance et l'internationalisation de l'Unilu, nous avons pu identifier des pratiques d'adaptation, d'association, de renforcement et de responsabilisation. Les pratiques de regroupement et de programmation pour

leur part sont très faibles. Cette absence contribue à affaiblir le processus d'intensification des effets de pouvoir du discours politique et managérial. Ainsi, l'objet de la stratégie n'est pas clairement défini, le discours politique et managérial est problématique et peu présent dans la stratégie de modernisation. Les sujets de la stratégie n'ont pas non plus été produits en termes d'acteurs clairement engagés dans la bonne gouvernance. Seuls quelques acteurs sont impliqués, et leurs pratiques n'ont clairement pas suffi à intensifier les effets de pouvoir du discours politique et managérial.

10.1.2 Une production problématique d'objet et de sujet de la stratégie : la faible intensification du discours politique et managérial

En nous basant sur les données, nous avons pu identifier plusieurs extraits évoquant la nécessité mettre en avant la bonne gouvernance dans la gestion de l'Unilu. Cependant, ce discours porté sur les aspects politiques et managériaux ne possède que très peu, voire pas de preuves de la présence d'un objet de la stratégie clairement défini. Il s'agit beaucoup plus d'affirmations disparates, de textes relevant de la politique nationale, d'intentions, de volontés exprimées individuellement. Nous n'avons pas pu identifier des preuves solides pour nous permettre d'identifier un objet clair de la stratégie. Comme nous l'avons déjà évoqué, seul l'Assurance Qualité et la création d'un service qui lui est dédiée au sein de l'Unilu semblait constituer une évidence de la présence d'un objet de la stratégie. Cependant une fois de plus, les pratiques qui y sont liées n'ont pas suffi à constituer un objet clair, ou à rassembler et cristalliser assez de pratiques pouvant affirmer la présence d'une objectivation. De plus, ce discours politique et managérial de la bonne gouvernance n'est pas uniquement lié au service d'Assurance Qualité qui lui-même n'a pas fait long feu. En effet, il s'agit également de la mise en place d'actions concrètes de lutte contre les pratiques frauduleuses évoquées de manière importante dans les extraits ; d'instaurer des mécanismes de contrôle ; de veiller à la transparence des informations académiques et bancaires… Pour tous ces autres aspects qui ont été reliés à GP7, il n'y a pas un objet clairement défini. L'objet de la stratégie a plutôt tendance à rendre problématique le discours politique et managérial puisqu'il n'est pas en phase avec les secteurs, les difficultés du contexte auxquelles faire face. Pour ne prendre que le cas des jurys de délibération, les pratiques de corruption évoquées par plusieurs acteurs peuvent être en une certaine mesure reliée au faible salaire, aux réalités sociales et économiques problématiques évoquées par ailleurs dans le plan stratégique de l'Unilu.

Il n'y a donc pas de relation de renforcement entre le discours et l'objet de la stratégie puisque ce dernier ne participe pas à la normalisation du discours politique et managérial.

> « une fois de plus si la demande de la bonne gouvernance vient d'une université belge, tu ne peux pas imposer ça ! C'est comme on a un nouveau président au Congo, ce ne sont pas les américains qui vont exiger qu'il fasse la bonne gouvernance, il va faire semblant et il va...tous les rapports vont être positifs » Entretien gestionnaire coopération

> « Il y a aussi la gouvernance au niveau de chaque institution, la gouvernance c'est le grand problème du Congo ! La gouvernance ! Disons, l'institution est parfois gérée comme on gère sa propre famille, son propre village. Si on ne considère pas l'Université comme son propre village, là ça va ! Si on gérait l'université comme une institution administrative à gérer, là les choses peuvent marcher ! » Entretien membre du cabinet du recteur

> « Moi j'ai rencontré, je ne vais pas citer de nom, des cas des recteurs qui relevaient de la psychiatrie quoi !... Et qui étaient encore dans leurs modes de gestion braqués sur le fait de faire remplir tous les postes clés par des membres de famille... donc qu'est-ce que tu veux… ? Entretien gestionnaire coopération

> « beaucoup d'effort vraiment sont à faire, beaucoup d'efforts ! Je ne dis pas que c'est le comité de gestion. Le comité de gestion travaille en consonnance avec la politique nationale. C'est un problème national. Le comité de gestion exécute les orientations du gouvernement. C'est l'état congolais. Si l'état congolais veut avoir une université vraiment à jour, l'état doit vraiment s'impliquer. » Entretien doyen

Ces extraits montrent que les acteurs dans leur ensemble, critiquent l'état de la gestion. Chacun continue de pointer du doigt, de désigner des coupables, ou encore de proposer des solutions allant dans des directions très diverses, puisque justement il n'y pas un objet clair. Gouvernance veut dire tout et beaucoup sur plusieurs plans en fonction des acteurs, des milieux, des services impliqués.
Si dans le cas d'un des recteurs et d'une petite équipe, la bonne gouvernance reposait notamment sur l'AQ, pour beaucoup d'autres acteurs, c'est en fonction des différentes affiliations que ce discours politique et managérial est orienté. Ces différentes conceptions justement, ne sont pas *regroupées* et exploitées de manière concrète et clairement définie. Qu'il s'agisse des membres de la coopération belge, de doyens, de membres du comité de gestion, d'informaticiens du SRI, difficile de dire qu'il y a un objet de la stratégie de modernisation axé sur la bonne gouvernance. Bien que GP7 ait été mis en place premièrement pour résoudre des problèmes de gestion à proprement parler, c'est-à-dire maîtriser les effectifs et avoir un œil sur les finances, très rapidement l'implémentation de GP7

comme l'informatisation de l'Unilu de manière générale, a été placée sous le label de « désenclavement numérique », avec la bonne gouvernance comme étant un atout supplémentaire de cette gestion par les TICs.

> « Le GP7 c'est un instrument de l'excellence. Là tout le monde est d'accord. Mais ce que nous faisons à la base c'est quoi ? On ne mérite pas cet outil que vous avez et que vous êtes en train de mettre au point. C'est ça qui m'énerve quand on parle de GP7, ce GP7 est une machine très lourde mais nous nous comportons comment ? On n'arrive pas à en tirer toutes les applications psychopédagogiques, académiques, pour vraiment en faire un outil qui peut vraiment aider l'Université à aller vers l'excellence. Nous ne sommes pas une Université de l'excellence. Moi je préférerais si je suis honnête parler plutôt de la médiocrité plutôt que d'excellence. » Entretien membre du comité de gestion de l'Unilu

Comme le précisent (Hardy et Thomas, 2014, p. 324), "*Discourses are collections of interrelated texts and practices that 'systematically form the object of which they speak' (Foucault, 1972, p. 49). However, Foucault does not see discourse as composed only of linguistic components; discourse is also embedded in material practices*."
S'il y a bien production du savoir au sens de connaissance sur la bonne gouvernance pour la modernisation, c'est au niveau des pratiques matérielles que l'objet fait défaut.

En ce qui concerne le sujet, de même que pour l'objet, il existe bel et bien des acteurs qui affirment être impliqués à faire respecter ces principes de bonne gouvernance. Cependant, en nous basant sur les récits et sur les textes émanant principalement des rapports, il existe encore bien plus d'acteurs impliqués dans l'autre sens. Des acteurs qui n'agissent justement pas en faveur de cette vision politique et managériale de la bonne gouvernance au sein de l'Unilu.
Il y a donc une présence faible d'objet de la stratégie, et un sujet de la stratégie très faible également.

Pour résumer cette composante, nous avons trouvé des preuves de la présence de pratiques discursives et matérielles d'adaptation, d'association, de renforcement et de responsabilisation. Cependant la présence très faible de pratiques de regroupement et de programmation a affaibli le processus d'intensification des effets de pouvoir du discours politique et managérial (cfr figure 15).
A ces pratiques, s'ajoute le fait que plusieurs acteurs sont impliqués dans des formes de résistances/ discours alternatifs. Ces actions et opinions évoquées dans les textes et paroles, ont eu un impact important et contribué fortement à ce que le discours politique et managérial soit affaibli dans le temps.

Ceci a pour conséquence que l'objet de la stratégie ne soit pas clairement défini, avec un discours politique et managérial problématique et peu présent dans la stratégie de modernisation. Les sujets de la stratégie n'ont pas non plus été produits en termes d'acteurs clairement engagés dans la bonne gouvernance. Les quelques sujets présents n'ont pas suffi à faire intensifier les effets de pouvoir du discours politique et managérial. De plus, puisque l'objet de la stratégie n'est lui-même pas clairement identifié, il aurait été difficile pour les sujets de s'engager dans une quelconque démarche.

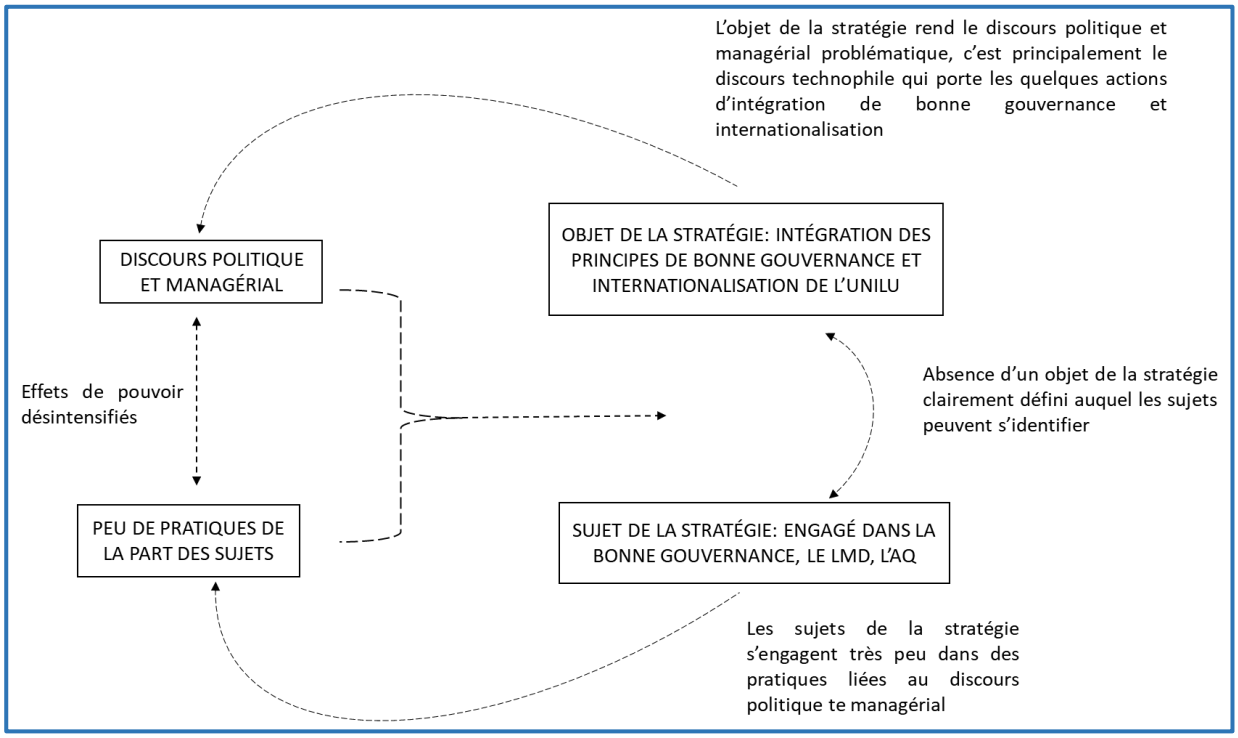


Figure 15. Non-intensification des effets de pouvoir du discours politique et managérial

10.1.3 Les thématiques résistances en lien avec le discours politique et managérial

A travers la stratégie d'analyse des données, nous avons identifié des thématiques liées aux résistances face à GP7. Il s'agit des résistances sur base des sujets, des raisons évoquées comme causes des problèmes rencontrés dans le processus d'implémentation de GP7. Ces thématiques se reflètent à la fois dans le discours managérial et politique, et dans le discours technophile.

Dans le discours managérial et politique, des discours alternatifs mettent en évidence la nécessité de la bonne gouvernance et de la modernisation, mais par d'autres voies que la technologie; des enjeux relationnels favorisent le maintien de mauvaises pratiques ; le déficit en infrastructures est beaucoup plus lié au discours technophile, mais il entame aussi dans une certaine mesure les

démarches entreprises pour la bonne gouvernance à l'Unilu ; le manque de stratégie claire sur la manière dont devrait être appliquée et cultivée la bonne gouvernance, a clairement été identifié comme une des raisons de l'affaiblissement de la stratégie de modernisation ; les problèmes financiers, politiques, sociaux rencontrés au sein de l'Unilu, affectent non seulement le fonctionnement de l'université mais également les initiatives de bonne gouvernance ; et enfin le profil des membres du personnel constitue également une des raisons des résistances puisque GP7 vient notamment retirer des prérogatives, attribuées à certaines personnes au sein de l'Unilu.

En conclusion GP7 peut être considéré comme un voile, comme dans une stratégie « écran de fumée » qui pourrait induire en erreur sur la situation de la gestion de l'Unilu. Malgré sa présence, le statuquo est quasiment maintenu. Les éléments à la base de sa création furent la maîtrise des effectifs et la gestion des finances. D'une part le manque de délibérations systématiques dans GP7 crée un vide dans les données, tout en entretenant le flou dans les procédures de délibérations ; et d'autre part les paiements ne sont pas encodés dans les dossiers académiques des étudiants dans GP7, ce qui ne permet pas une réelle transparence de la gestion des fonds.

10.2 Moderniser l'Unilu grâce à l'implémentation des TICs dans la gestion

L'informatisation de l'Unilu constitue un levier clé dans son processus de modernisation. Depuis le début des années 2000, l'Université de Lubumbashi se dote d'une infrastructure lui permettant d'assurer une connectivité entre ses différents campus, et aussi par la suite, de gérer de manière informatisée son flux de données abondant. Un élément crucial de cette composante axée sur les TICs comme opérationnalisation de la modernisation, c'est le lancement du programme de désenclavement numérique lancé par la coopération belge au développement dans plusieurs universités du pays et dans une université du Burundi. Depuis cette période, le désenclavement numérique ainsi que toute initiative mettant en avant les TICs au sein de l'Unilu ont été intégrées dans le fonctionnement de l'Unilu, classant cette dernière comme pionnière en matière de TICs dans la gestion universitaire. Parmi ces initiatives innovantes, se place GP7 le logiciel de gestion académique dont les premières lignes de code ont été programmées en 2005, et qui par la suite a été intégré au programme UniversiTIC de la coopération belge. La mise en place du plan d'informatisation, et par la suite le développement de GP7 a amené la communauté universitaire à une adaptation et appropriation des TICs, vues comme un moyen efficace de faire fonctionner efficacement et de moderniser l'université.

10.2.1 Le discours technophile : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie

10.2.1.1 Adaptation

Dans cette catégorie, la stratégie prend forme au fur et à mesure que les pratiques s'adressent à des personnes et des lieux particuliers à des moments précis

Le discours technophile voyant les TICs comme moyen de moderniser l'Unilu a été renforcé et modelé par des pratiques d'***adaptation*** dans le sens où il y a eu des pratiques mettant en valeur l'informatisation de l'Unilu et GP7, lesquelles pratiques ont été destinées à des lieux, des personnes, et ce à des moments précis. Plusieurs formations et séances d'information destinées à différents publics ont été organisées au fil des années académiques ; la création du programme UniversiTIC en 2007 pour soutenir les universités congolaises dans leur transformation numérique. GP7 a été intégré au programme UniversiTIC et vulgarisé sous diverses formes comme un outil efficace d'informatisation

> « Et très vite dans le cadre de ce projet-là, logiquement on est dans un contexte universitaire, spécificité de l'Université : La gestion académique. Et donc on se dit "mais tout le monde là-dedans a besoin d'un système de gestion académique." À ce moment-là l'UNILU lève la main en disant "mais oui on a un truc et on a un truc qui est fait, qui a été construit sur des bases relativement généralistes" » Entretien gestionnaire coopération

Les activités prévues dans le plan d'informatisation de l'Unilu se mettent en place avec l'appui de la coopération: La connexion internet; L'aménagement des locaux; La mise en place du backbone en fibre optique; la mise en place du réseau sans fil; le développement du site web de l'Unilu parallèlement à celui de la bibliothèque centrale; l'installation du Wi-Fi sur le campus; la mise en place d'une plateforme intranet, et l'attribution des adresses mails ; l'organisation de formations, stages et séminaires (Extrait du plan d'informatisation de l'Unilu, 2003)

Plus tard, GP7 a été rendu open source en 2010 pour être diffusé et s'adapter à chaque université du programme UniversiTIC.

> « Donc GP7 est libre. Vous pouvez le télécharger libre de droit sur internet. » Entretien informaticien SRI

10.2.1.2 Regroupement

Dans cette catégorie, la stratégie est d'autant plus substantielle que des pratiques disparates sont regroupées en une seule stratégie.

Les activités liées aux TICs sont globalement financées par la coopération belge. Chacune d'elle est donc inscrite dans un programme bien précis, qu'il s'agisse de l'objectif de désenclavement numérique ou du programme UniversiTIC, ce recours aux TICs constitue une stratégie à part entière et est intégrée dans des programmes qui sont liés à des pratiques d'association aux discours de modernisation, développement via les TICs, innovation, transformation numérique, désenclavement numérique. Qu'il s'agisse d'UniversiTIC ou du programme de désenclavement numérique, ces programmes ont été élaborés en collaboration entre l'Unilu (et d'autres institutions du pays) et la coopération belge au développement. C'est ainsi que se retrouvent dans le plan stratégique de l'Unilu, ainsi que dans diverses initiatives telles que GP7, une récupération ou une mise en exergue de ces programmes déjà définis en amont. C'est avec la coopération que le SRI a été créé et équipé. Il y a donc bel et bien des pratiques de regroupement évoquées dans les données en termes de programmes définis, cadrés, officialisés ayant pour point central l'informatisation.

10.2.1.3 Association

Dans cette catégorie la stratégie est constamment liée au discours.

Comme nous l'avons souligné ci-haut, les actions disparates menées pour l'informatisation et l'implémentation de GP7 font partie de programmes et stratégies clairement définies, lesquelles sont clairement ***associées*** à un discours technophile qui met en avant GP7 et la gestion informatisée, la connexion sur les campus, le désenclavement numérique, l'informatisation tant de l'administration que de l'enseignement comme un levier clé pour atteindre l'objectif de modernisation de l'Unilu.

En ce sens le programme UniversiTIC permet à l'Unilu d'être « enfin reliée au "Village académique global" » ; le SRI et GP7 sont intégrés dans le cadre logique de la CUD comme des atouts pour l'atteinte d'autres objectifs d'accès à l'information et d'amélioration de la gouvernance ;les TICs sont vues comme garantie de qualité pour l'Unilu.

> « il y'avait aussi une demande dans le sens où ils disaient toujours « le digital , il faut l'Afrique sur l'internet »! Et puis ils aiment bien inaugurer des centres de calculs, ils aiment bien offrir du matériel donc bon… » Entretien gestionnaire coopération

> « ce serait faux de dire qu'on n'est pas du tout influencé par la stratégie de la DGD et du ministre. Et donc il y a évidemment il y a des mots clés» Entretien gestionnaire coopération

> « Mais même la qualité de l'enseignement dépend de ça! Parce que l'informatisation, la technologie informatique vous aide à améliorer la qualité de vos enseignements, vous aide à améliorer la recherche. La qualité viendrait d'où ? » Entretien membre du cabinet du recteur

10.2.1.4 Programmation

Dans cette catégorie la stratégie est programmée dans le temps pour créer un sentiment d'urgence et un objectif final, les pratiques étant liées à des délais et des repères spécifiques.

Les pratiques dans cette composante ont également été ***programmées*** puisqu'elles sont liées à des délais à respecter, à des périodes d'implémentation. Dans le cas du programme UniversiTIC, une nouvelle orientation des objectifs est définie à chaque nouvelle phase. Pour GP7, c'est en termes d'années académiques que les objectifs sont fixés et que l'évaluation s'effectue. Le programme de désenclavement numérique quant à lui est réintégré tous les 5 ans dans les plans stratégiques de l'Unilu. Un plan d'informatisation de l'Unilu a été rédigé par les acteurs de l'Unilu, sur demande de la coopération belge. Les évaluations périodiques font partie du mode de fonctionnement du bailleur de fond (coopération au développent) pour la poursuite ou l'arrêt des financements. Le fait que l'informatisation de manière générale et l'implémentation de GP7 soient placés dans un agenda, reflète la planification, la nécessité d'atteindre graduellement des objectifs, la remise en question autour d'évaluations périodiques. Cela concrétise le discours technophile et maintient une forme de contrôle autour de sa réalisation.

10.2.1.5 Renforcement

Dans cette catégorie la stratégie est concrétisée par des pratiques qui mettent en évidence sa force et sa puissance.

Parallèlement à ces pratiques de programmation, le discours technophile comporte également des pratiques de renforcement qui mettent avant, soutiennent et renforcent la stratégie de modernisation. Ces pratiques de renforcement se manifestent dans les données par un soutien « fort » de certaines autorités académiques ; des actions importantes telles que la création du SRI et le fait

qu'il constitue un outil privilégié pour le recteur qui s'investit personnellement pour lui ; l'allocation d'un « budget exceptionnel » pour le programme de désenclavement ; ou encore par le fait que plusieurs personnes se sont « battues » pour essayer d'obtenir la reconnaissance du statut d'informaticien auprès du Ministre national de l'ESU.

10.2.1.6 Responsabilisation

Dans cette catégorie la stratégie est mise en avant en demandant aux acteurs de rendre compte de la réalisation de certaines actions.

Le discours technophile a été renforcé également par des pratiques de responsabilisation que nous avons pu identifier en abondance dans les différents textes et paroles.
Des doyens de facultés et directeurs d'écoles reprochent au SRI de ne pas disposer d'assez de ressources matérielles, humaines, et financières pour venir en support aux différentes entités, notamment durant le déploiement de GP7 pendant les périodes de délibération. La faculté polytechnique n'utilisait pas GP7 durant les premières années puisqu'ils avaient développé un logiciel interne à leur faculté, ce qui affaiblissait le caractère fédérateur de GP7 et la centralisation des informations. Du côté des membre de la coopération belge, les problèmes liés à GP7 et son implémentation, sont dû à une mauvaise politique des partenaires Nord eux-mêmes ; à une approche trop « subjective » et irréaliste ; au fait que les services informatiques ne soient pas pleinement au service de la communauté universitaire ; au fait que le ministre de la coopération accordait une importance beaucoup trop grande au digital ; au fait que la partie flamande de la coopération ait décidé de manière unilatérale de l'arrêt du programme UniversiTIC.

> « Mais je pense que c'est de la faute… je dirais des partenaires Nord ! » Entretien gestionnaire coopération

> « le problème dans la coopération en général est aussi que... souvent les questions sont beaucoup trop subjectives. Si tu vas demander à un congolais si tu veux qu'on t'importe des cacahuètes, il va te dire oui ! » Entretien gestionnaire coopération

> « les universités après n'avaient pas toutes compris qu'un service informatique n'est pas, là -je vais utiliser un mot assez cru- mais, ce n'est pas la masturbation, on n'est pas là pour se satisfaire nous-mêmes, on est là pour rendre service aux autres » Entretien gestionnaire coopération

Les employés du SRI (responsables et développeurs confondus) désignent certains gestionnaires de l'Unilu comme responsables du manque d'appropriation de GP7 et des autres services TIC du SRI ; est également évoqué un problème de job description et d'inversion des responsabilités entre les membres du SRI destinés aux aspects plus politiques et communicationnels, et ceux destinés uniquement au développement et autres aspects techniques. Les appariteurs facultaires ont également été pointés du doigt puisqu'ils n'ont pas utilisé GP7 malgré les formations reçues et les ordinateurs fournis (ordinateurs qui d'ailleurs ont disparu).

> « Ce ne serait pas à moi d'aller vers ces gens-là mais plutôt à lui d'aller vers ces gens-là et de communiquer autour. Donc moi je serais plutôt dans la partie technique. Mais aujourd'hui je me retrouve un peu… le truc ou je ne sais pas... bloqué entre deux choses ! » Entretien informaticien SRI
>
> « On a fait ça, on a déposé un ordinateur par faculté pour mettre en place GP7, on a formé les appariteurs. Les ordinateurs sont partis, les appariteurs ne les ont pas utilisé». Entretien informaticien SRI

Constat : A l'issue de l'analyse des pratiques d'intensification, nous avons constaté la forte présence de pratiques qui ont contribué à intensifier les effets de pouvoir du discours technophile. Ces diverses pratiques ont objectivé et subjectivé la stratégie de modernisation par la composante opérationnelle axée sur les TICs. L'abondante présence de ces pratiques contribue à la création de l'objet stratégique ainsi qu'à l'adhésion de sujets de la stratégie.

Il existe donc des preuves évidentes de la présence de pratiques de pratiques d'adaptation, de regroupement, d'association, de programmation, de renforcement, et de responsabilisation. Chacune de ces catégories comporte plusieurs pratiques. Ces dernières sont initiées et soutenues par plusieurs acteurs dans et en dehors de l'Unilu. Nous aborderons ce processus d'intensification en détails dans le point sur les objets et sujets de la stratégie.

10.2.2 Discours technophile : lorsque la présence d'abondantes pratiques d'intensification produisent l'objet et le sujet de la stratégie

A travers le discours technophile, l'objet de la stratégie de modernisation est clairement défini. Les différentes pratiques d'adaptation, de regroupement, d'association, de programmation, de renforcement et de responsabilisation ont toutes conduit à la définition d'un objet clair de la stratégie de modernisation.

Avec l'informatisation et l'implémentation de GP7, l'Unilu s'est engagée dans un processus dont les contours sont établis. En effet le discours technophile met en avant les TICs comme le moyen de se moderniser, de se développer et d'atteindre certains standards pour l'Unilu ; et d'autre part, les pratiques contribuent elles aussi à renforcer ce discours technophile puisque désormais la modernisation ne peut se penser sans les TICs. Cette relation mutuelle entre objet et discours est constante.

> « Dans tous les plans quinquennaux, les projets des plans quinquennaux il y avait toujours un volet "informatisation" et "désenclavement numérique" » Entretien recteur

> « l'Université de Lubumbashi, qui sortait d'une décennie de fers, s'était dotée d'un Plan de développement dont les axes prioritaires avaient pour articulations majeures : le désenclavement//Grâce au financement consenti par nos partenaires par la Coopération Universitaire au Développement alimentée par des partenaires universitaires francophones belges, des résultats concrets, palpables et satisfaisants ont été atteints. Ce financement a permis à l'Université de Lubumbashi de réaliser le désenclavement par la connexion à l'Internet et à l'outil informatique, [de] renforcer sa propre visibilité sur le plan tant national que régional et international » Plan stratégique Unilu

> « [Lors de l'achat de matériel] on faisait des photos, on faisait venir des recteurs... c'était très important pour l'image de marque de l'Université et de la coopération ».

Un sujet conscient est également produit. Il agit et s'identifie à ces projets de d'informatisation, de modernisation via les TICs à travers des actions qui s'insèrent dans les programmes prédéfinis qu'il s'agisse d'UniversiTIC, des objectifs du plan de développement de l'Unilu, ou encore du plan de désenclavement numérique. Qu'il s'agisse d'informaticiens expressément engagés pour le SRI ou l'apparitorat central ; de doyens de Faculté et directeurs(trices) d'Ecoles qui obligent à leurs jurys de délibérer dans GP7 ; des membres de la coopération belge qui s'impliquent humainement, techniquement ou financièrement pour les TICs à l'Unilu ; ou encore des recteurs qui se présentent en garants de la modernisation de l'Unilu, tous ces acteurs sont conscients de la nécessité des TICs pour la modernisation de l'Unilu. Leurs actions contribuent à renforcer ce discours technophile. Penser contrairement à cette vision est perçu comme rétrograde, voire anormal.

> Situation des enseignants par rapport à l'utilisation des TICs : « Il y en a pour qui il faut attendre qu'ils meurent, quand il sera mort il n'y aura plus de problème ! (rires) » Entretien recteur

> « Et c'est ici peut-être pour moi l'occasion de dire que j'ai tellement apprécié l'outil que j'ai voulu me l'approprier en installant une petite unité à mon bureau. J'ai demandé au SRI de placer une antenne sur mon bureau et j'ai placé un certain nombre des machines pour décentraliser [GP7] » Entretien Doyen d'une faculté

> Et très vite dans le cadre de ce projet-là, logiquement on est dans un contexte universitaire, spécificité de l'Université : La gestion académique. Et donc on se dit "mais tout le monde là-dedans a besoin d'un système de gestion académique." À ce moment-là l'Unilu lève la main en disant "mais oui on a un truc et on a un truc qui est fait, qui a été construit sur des bases relativement généraliste" Entretien gestionnaire coopération

> « il y avait un soutien que je qualifierais de fort, et c'est probablement un euphémisme, des autorités de l'université dans la nécessité à utiliser cet outils » Gestionnaire coopération

En conclusion, nous avons identifié plusieurs preuves de la présence de pratiques de pratiques d'adaptation, de regroupement, d'association, de programmation, de renforcement, et de responsabilisation. Pour chacune de ces catégories, plusieurs pratiques ont été identifiées. Elles ont été portées par plusieurs acteurs dans et en dehors de l'Unilu. Ces pratiques ont intensifié les effets de pouvoir du discours technophile (cfr figure 16).

Face à cette intensification, nous avons enregistré une forte présence de situations contextuelles hostiles à ce discours (essentiellement des difficultés liées à l'infrastructure), et une présence d'acteurs impliqués dans des discours alternatifs au discours technophile, ce qui a contribué à l'affaiblir dans une certaine mesure.

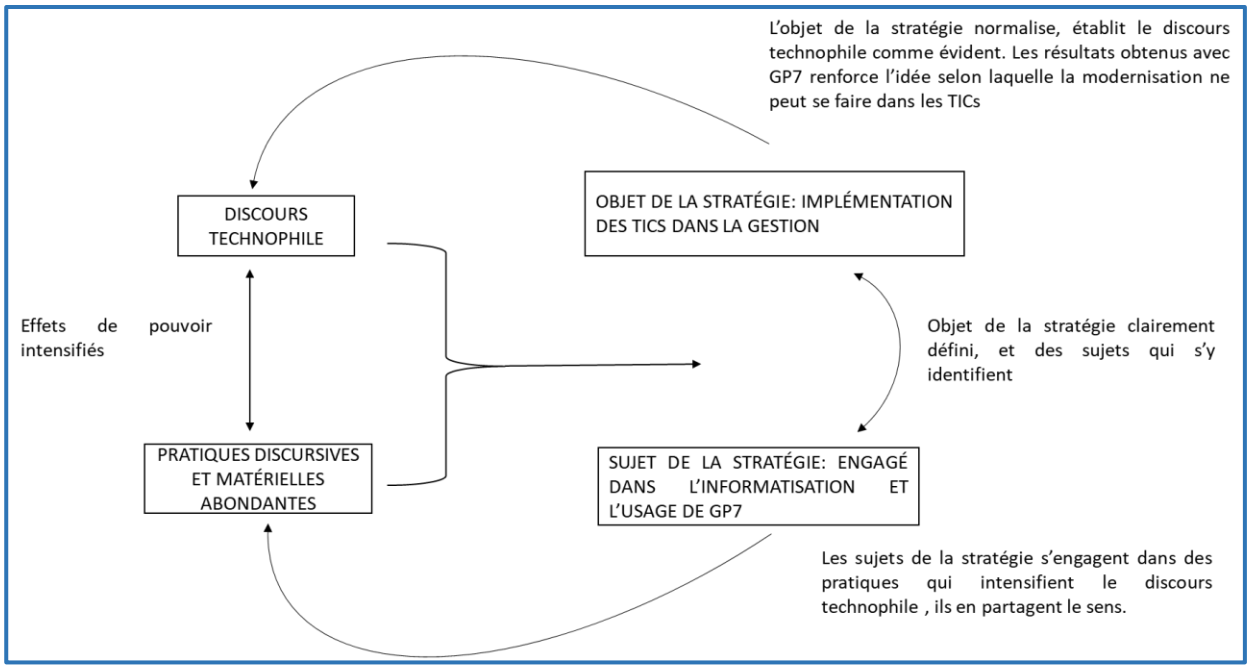


Figure 16. Intensification des effets de pouvoir du discours technophile

Un objet stratégique d'informatisation a clairement été produit. Cet objet a à son tour apporté des innovations, initiatives, des résultats positifs, de la satisfaction tant du côté Unilu que du côté de la coopération, ce qui a renforcé le discours technophile déjà présent. Il y a donc une relation claire de renforcement du discours technophile par le fait que l'objet soit défini notamment à travers les programmes de désenclavement numérique et UniversiTIC.

Des sujets que nous pouvons qualifier de « pro-TICs » ont également été produits, et ont à leur tour renforcé les effets de pouvoir du discours technophile, à travers leurs pratiques quotidiennes.

Cependant, comme dans le cas du discours sur la bonne gouvernance, les discours alternatifs ont fini par venir à bout de ce discours technophile.

10.2.3 Les thématiques de résistances en lien avec le discours technophile

Comme pour le discours politique et managérial, les thématiques de résistance sont également présentes dans le discours technophile avec des discours alternatifs qui mettent en avant des priorités autres que GP7 pour la modernisation de l'Unilu ; des enjeux relationnels qui ont influencé l'implémentation de GP7 à tous les niveaux ; un déficit en infrastructures et autres ressources, notamment en ce qui concerne les jurys de délibération ; de faibles utilisations de GP7 et des pratiques négatives autant dans les délibérations que dans la partie administrative des inscriptions ; un manque de stratégie claire sur la politique sur les TICs tant au niveau local, national qu'avec la coopération

au développement ; des problèmes rencontrés dans le fonctionnement même de l'Unilu, ainsi que le profil des membres du personnel qui ne favorise pas dans toutes les situations, l'utilisation de GP7. Au stade final de notre étude, GP7 bien que toujours présent et utilisé quotidiennement par l'apparitorat, n'est pratiquement plus utilisé par les jurys de délibération. Il y a dans l'ensemble un problème de d'harmonisation des attentes, de définition des objectifs de la part de toutes les parties prenantes, ce qui réserve un avenir douteur à GP7, notamment pour le déroulement des délibérations.

10.3 Les pratiques de résistance

Pour analyser les pratiques qui intensifient les discours de résistance et alternatifs, nous avons une fois de plus effectué un retour dans les données. Sur base des 400 extraits et plus de textes et de paroles liés aux résistances, nous avons pu identifier des catégories de pratiques qui ont permis d'intensifier les résistances. Nous les regroupons sous les 4 « I »s de Mumby et al. (2017).

Individual infrapolitics (pratique infrapolitique et individuelle)

Effet boule de neige

La résistance est renforcée par le fait que plusieurs personnes mènent en même temps des actions similaires, bien que sans concertation, sans organisation préalable. Ces actions finissent par avoir de l'effet et intensifient le discours de résistance.

Le matériel comme objet décoratif

Les pratiques de la catégorie effet boule de neige portent sur le déploiement d'un matériel informatique dont l'usage est très faible ou inexistant. En effet, dans le cadre du programme de désenclavement, plusieurs ordinateurs ont été installés dans des bureaux tant de l'administration centrale que des administrations facultaires. Par manque de compétence pour l'utilisation, pour des raisons d'âge avancé (Ait-Taleb et Mani, 2019; Bogui, 2007) ou même parfois par refus pur et simple d'utilisation de cette technologie encombrante, les bénéficiaires de ce matériel ont transformé les ordinateurs en objets décoratifs. Plusieurs ordinateurs, non utilisés par des responsables de services, des appariteurs, des directeurs administratifs, cela entraîne une chaîne de dévalorisation du matériel à grande échelle. Les raisons comme nous le notions en sont variées. Au-delà des problèmes de permanence électrique qui auraient constitué une raison justifiable et indépendante des bénéficiaires, les raisons du refus d'utilisation semblent plutôt liées à des justifications personnelles.

Les conflits latents et multiples

Une autre pratique qui a un effet boule de neige concerne les situations de conflit entre les responsables des services au niveau du rectorat et du Service des inscriptions. Il a déjà été démontré que les relations, les rapports de force, les enjeux de pouvoir entre acteurs d'une même organisation a un impact considérable sur la réussite ou l'échec des projets (Crozier et Friedberg, 1977). Notre intérêt ici ne porte pas précisément sur ces relations conflictuelles, mais sur leur incidence dans le long terme, sur le travail des agents du SRI, qui en paient les frais. Sur le long terme en effet, les désaccords en tous genre contribuent à instaurer un climat malsain de travail.

> « après ce n'était pas des conflits que nous, gens du peuple, on sentait. Mais évidemment on savait sentir dans la mesure où quand tu arrivais quelque part il y avait une certaine attitude. Quand tu es le bienvenu on te le fait sentir. Quand tu n'es pas le bienvenu on le fait à contre cœur, on te le fait sentir aussi. Après tu te dis que quelque part il y'a un conflit. Mais écoute, surement le conflit se passait ailleurs » Informaticien SRI

Manque de collaboration franche entre la banque et l'administration centrale

Un autre effet boule de neige a été constaté dans le manque de collaboration franche, le manque de communication transparente entre le SRI et la banque. Déjà un rapport du SRI évoquait que les échanges avec la banque ne se passaient que de manière verbale. Toute trace de situation problématique était donc inexistante. Cependant, au fil du temps, plusieurs petits dysfonctionnements ont eu lieu, et selon les données, la banque en est la source.

Les informaticiens de l'apparitorat central se plaignent également des multiples requêtes d'étudiants, envoyés par la banque pour vérifier des dates de paiement à l'apparitorat, alors que ce service n'utilise plus la fonctionnalité de paient dans GP7.

> « Il y'a des fois des étudiants qui viennent de la banque pour demander la date de payement du minerval. Ici nous on ne connait pas. Nous quand on utilisait ca,… Mais là avec la banque, la banque envoie des gens chez nous pour vérifier la date, on ne sait pas vérifier » informaticien apparitorat

Tous ces problèmes de communication ont mené à un dysfonctionnement important puisque la banque (qui semble alors prendre le dessus, se refermer sur elle et s'autonomiser) n'est plus capable de justifier de manière fiable les montants réellement encaissés. Selon le rapport sur le bilan de la

collaboration entre la banque et GP7, la banque aurait reçu le minerval d'étudiants sans effectuer toutes les vérifications préalables, sans consultation avec les informaticiens en charge de GP7.

Bras de fer invisible entre pros et antis GP7

De manière générale, les données révèlent également des tensions entre les groupes des jurys disposés à encoder les données de délibération dans GP7, et ceux qui ne le veulent pas. Dans ce second groupe qui est majoritaire dans certaines facultés, les membres de jury décident délibérément de ne pas encoder dans GP7. Le fait d'avoir ainsi plusieurs individus qui prennent la même décision, cela contribue à déforcer la présence de GP7 dans les délibérations.

> « Il y a réellement des tensions… Mais malheureusement le groupe rétif, rétif c'est celui qui ne veut pas, c'est ce groupe-là qui semble réussir en décourageant » Doyen de faculté

Nous remarquons dans cette catégorie, que des subjectivations et objectivations conduisent à l'intensification du discours de résistance, par des pratiques multiples de plusieurs acteurs, et ayant à la longue un effet boule de neige. La catégorie de pratiques « Effet boule de neige » ne concerne pas uniquement des individus, elle peut également émaner d'actions de divers groupes.

Trainer les pieds

Dans cette catégorie, le discours de résistance est renforcé par le fait que les acteurs décident individuellement de ne pas faire d'effort, de ne pas s'investir de manière soutenue dans une tâche, comme cela est attendu d'eux. Ces pratiques contribuent d'une part à déforcer la mise en place de la stratégie par le désengagement et le manque d'implication ; et d'autre part à renforcer les effets du discours de résistance.

Exagération des difficultés rencontrées

Dans la catégorie de pratiques « trainer les pieds », nous avons pu identifier des situations dans lesquelles les moindres difficultés liées à l'utilisation de GP7 sont utilisées comme prétexte pour ne plus y recourir. Il s'agit principalement des membres de jurys qui s'impliquent peu ou pas dans l'utilisation de GP7. Lorsque l'utilisation d'un outil n'est pas souhaitée, la moindre difficulté est extrapolée et présentée comme justification du non-usage de la technologie.

> « il y a des gens par exemple, dès qu'il essaye d'entrer, il n'a pas bien manipulé, il se heurte à la première difficulté et tout de suite "non ce programme ne marche pas, c'est pas bon, et cetera, et cetera" » Informaticien SRI

Les rapports et statistiques produits par GP7 sous- exploités

Un autre exemple selon un membre du comité de gestion, porte sur le fait que GP7 demeure sous-exploité par les services de l'Unilu. Le logiciel GP7 permet d'obtenir des données statistiques, lesquelles données peuvent avoir des applications psychopédagogiques afin d'améliorer la qualité des enseignements. Cependant cet aspect de GP7 n'est pas exploité de manière optimale.

Sous-implication de certaines autorités académiques

Dans un autre registre, plusieurs informaticiens ont parlé du fait que très peu de responsables académiques s'impliquent réellement dans tout ce qui concerne GP7. En effet, plusieurs acteurs occupant des postes élevés au sein de l'Unilu se désintéressent du logiciel. C'est également ce qu'il est ressorti des entretiens avec les recteurs qui ont avoué avoir souvent agi sans concertation avec le reste de leurs collaborateurs qui se désintéressaient non seulement de GP7 mais de toute initiative TIC.

> « il n'a que un petit nombre de personnel …qui comprends au moins ce que nous faisons. Parfois même nos chefs hiérarchiques ne comprennent pas. » Informaticien apparitorat

Les formations « inutiles » ?

Une autre situation parmi plusieurs, est le manque d'implication des jurys et certains doyens dans l'utilisation de GP7 dans les facultés, après les formations. Après une formation de 5 jours avec pratique sur ordinateur, malgré la mise à disposition d'un manuel d'utilisateur, malgré la présence de l'équipe du SRI prête à venir en aide en cas de problème ; les jurys revenaient souvent vers les membres du SRI pour qu'ils encodent les données, sans prendre la peine de décrire les difficultés d'usage rencontrées.

> « Euh ... quand nous sommes venus à la faculté nous avons essayé d'expliquer mais nous étions toujours obligés pour euh… produire ces résultats, de rentrer encore au building et ce sont les agents de SRI qui nous aidaient. Donc de nous-même ici on n'a jamais réussi à l'appliquer chez nous. » Doyen de faculté

De manière survolée, les autres extraits de cette catégorie font allusion au fait que GP7 soit un gros mastodonte qui casse les codes et habitudes partout où il passe, et que face à lui se trouvent souvent des personnes dépourvues qui ont du mal à suivre le rythme. Des extraits témoignent également de fortes lourdeurs administratives entre la banque et le SRI. Certains rapports contenant les montants des paiements des étudiants ont été attendus plus de 4 mois par le SRI alors qu'il s'agissait de documents produits quotidiennement par la banque. Il a fallu dans ce cas un ordre direct des autorités pour l'obtenir.

Nous remarquons pour cette catégorie, la présence d'objets sous formes de raisons évoquées pour « trainer les pieds », ainsi que des sujets qui sont à la base de ces pratiques. Bien que cette catégorie soit reprise dans le groupe des actions individuelles et cachées, elles peuvent tout à fait concerner aussi des groupes de personnes.

Sabotage

Le discours de résistance est ici renforcé au fur et à mesure que des individus décident délibérément de ne pas suivre les instructions, ou s'engagent consciemment dans des manœuvres qui perturbent le fonctionnement de l'organisation[45].

GP7 oui, mais après les « affaires »

Une des pratiques de sabotage concerne les jurys. Dans le processus de délibération, les jurys sont supposés intégrer les notes des étudiants dès le départ. Ensuite seulement, GP7 pourra générer les grilles Excel qui serviront de base pour les séances facultaires de délibération. Ce schéma permet justement d'avoir déjà des traces dans GP7 et d'éviter les tripotages des notes. Lors de la délibération proprement dite (affichage des mentions), c'est GP7 qui doit générer les mentions sur base des calculs. Ensuite seulement le jury peut y apporter des modifications avec autorisation de la faculté. Là aussi, les informaticiens constatent que les jurys déposent les grilles Excel déjà finalisées, pour

[45] https://www.cnrtl.fr/definition/sabotage, consulté le 01er mars 2022

l'encodage dans GP7. Or à ce moment-là, toutes les pratiques néfastes possibles ont déjà pu être effectuées (pour les membres des jurys qui s'y adonnent). Ici l'objet concerne clairement l'évitement de GP7 avec comme raisons principalement évoquées, le temps que cela demande d'encoder dans GP7 (même pour les jurys qui n'ont pas tenté l'expérience).

De la concurrence à GP7

Une autre situation concerne ce qui peut être considéré comme un sabotage du SRI et de GP7, de la part de la Faculté des Sciences Polytechniques. En effet, cette faculté n'a quasiment pas utilisé GP7 pour les délibérations (dans notre période d'étude). Elle ne s'est d'ailleurs pas sentie concernée par le logiciel puisqu'elle avait développé elle-même son propre logiciel pour les délibérations. Cette pratique a contribué à déforcer la présence de GP7 à chaque période de délibération où les jurys des autres facultés pouvaient entendre parler de cette faculté qui s'est rendue « autonome », et ce, contre les instructions de la hiérarchie. Le recteur confirme toute fois que la faculté a été « rappelée à l'ordre ».

> « Pour eux ce n'était peut-être pas le business. C'est tout simplement que, eux souvent ils avaient eux-mêmes un petit programme (eux = la faculté polytechnique). Alors ils utilisaient leur petit programme et ils pensaient qu'ils perdaient du temps en venant au building. C'était ça le problème qui s'est posé. » Recteur

Les théories du complot

Dans une autre façon de pratiquer le sabotage, des enseignants ont contribué à faire véhiculer des théories complotistes et des informations alarmistes sur tout ce qui concerne l'informatique. Même s'il est possible que des raisons lucratives soient derrière ces pratiques, cette attitude peut aisément être attribuée à l'âge moyen des professeurs qui oscille entre 50 et 60 ans. Plusieurs auteurs ont prouvé la réticence au changement à cet âge (Michel et al., 2009). Ces discours ainsi véhiculés incitent à boycotter, à saboter directement ou indirectement les initiatives du SRI.

> « il y'a même certains professeurs que j'ai vus, qui disaient que l'ordinateur amenait des maladies cardiaques. Je ne cite de noms, mais qui ne veulent même pas ouvrir la pièce. » Membre du comité de gestion

Ces actions, regroupées dans la catégorie de pratique « sabotage » ont par leur impact surtout dans le temps, contribué à renforcer le discours de résistance.

Scepticisme

Les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance à travers la méfiance, l'incrédulité et le manque de confiance des individus. Ce sentiment induit des comportements de désengagement face aux objectifs de l'organisation. Plusieurs extraits ont montré la présence d'actions qui dévoilent un scepticisme face à GP7 et l'informatisation de manière générale.

Le statut d'informaticien déconsidéré

Pour aborder un premier aspect, nous mettons en lumière le statut d'informaticien. Comme dans la plupart des universités, les informaticiens sont déconsidérés par le corps enseignant. Dans le cas du SRI, le service a d'ailleurs été directement rattaché au rectorat dans l'organigramme organisationnel, pour palier à cette difficulté. Cependant, cela n'empêche pas la méfiance et le mépris des informaticiens par certains membres du corps enseignant, qu'il s'agisse des séances de formations ou des moments où il faut utiliser GP7. Il y a donc eu plusieurs réactions sceptiques quand la gestion des délibérations a été remise entre les mains de « simples » administratifs. Dans le rapport du programme AI CIUF-CUD de 2016, un des problèmes évoqués en rapport avec l'informatisation est que

> « Le travail des informaticiens dont l'expertise n'est pas d'ordre scientifique mais technique se voient alors peu valorisé par leur hiérarchie et pris en compte par la communauté ». Rapport CIUF-CUD-AI Programme 2016

GP7 comme dévoilant trop d'informations « confidentielles »

Les pratiques de cette catégorie concernent aussi des tentatives d'initiatives qui permettraient de dévoiler des réalités organisationnelles jusqu'alors gardées confidentielles. Les recteurs des universités associées au programme UniversiTIC n'ont pas tous été prompts à dévoiler les détails de leurs effectifs, quelles qu'en soient les raisons.

> « Un moment donné on a on a voulu essayer d'avoir du reporting sur le taux d'adoption de GP7 dans chaque université, et en fait comme il y a des questions de financement qui sont liés à ça et des questions de rétribution au pouvoir central de certains frais par rapport aux quantités d'étudiants, on s'est rendu compte que c'était un peu difficile de faire ce genre de chose. » Gestionnaire coopération

Bouleversement du statuquo

Le scepticisme est également lié à des facteurs de résistance au changement organisationnel. En effet, la plupart des services où des ordinateurs, et ensuite GP7 a été installé par le SRI, ont rouspété face à l'arrivée d'un nouvel outil. Le statu quo

« La première des choses a été la résistance au changement. "Pourquoi mettre quelque chose dans notre popote interne que nous gérons déjà si bien ?" Et là, c'est surtout sur ceux qui gèrent les finances. Ils se disent ... Bon! je ferme la parenthèse. » Informaticien SRI

L'informaticien du SRI n'a pas souhaité s'exprimer plus longtemps sur le sujet. Il a effleuré la question de la gestion des finances qui est en quelque sorte le nœud de la guerre. Toutes les personnes qui de près ou de loin bénéficient de revenus (légalement ou non) sur base de la gestion des informations, n'ont pas forcément intérêt à voir apparaître un arsenal d'outils de transparence qui mettra en lumière tous les gains accumulés, et potentiellement encore disponibles.

GP7 imposé, implémenté « brutalement »

Un dernier exemple dans cette catégorie concerne le scepticisme résultant de la mise en place brusque et forcée de GP7. En effet, un informaticien du SRI qui a essentiellement développé l'application raconte que la diffusion de GP7 aux autres facultés de l'Unilu, après la faculté de médecine qui était pilote, a été effectuée de manière brutale. Sachant que les raisons peuvent émaner de sphère plus haute, il commence son explication en souhaitant ne pas se faire virer après ses déclarations.

> « Je ne voudrais pas me faire virer bien évidemment... tensions oui dans le sens où au tout début, vraiment au tout début, parce qu'on a fait médecine, après quand il fallait diffuser, c'était une diffusion qui était faite un peu manu militari. Je crois c'était deux ou trois semaines avant la délibération on a dit: "ok d'accord, tout le monde doit utiliser GP7!".Et vraiment il y'avait encore cette tension-là de savoir mais pourquoi ? et comment ? et puis vous nous l'imposez maintenant !? » Informaticien SRI

L'introduction brusque de GP7 en seulement deux à trois semaines pour les 10 facultés et écoles restantes, et avec les ressources limitées du SRI (surtout humaines et techniques), a donc naturellement engendré des frustrations importantes. Ces dernières ont contribué à intensifier par le scepticisme auprès de certains jurys facultaires et doyens, le discours de résistance à la présence de

GP7. D'autres entretiens ont également relevé que parfois il y avait juste des séances d'information pour des personnes qui à priori auraient pu être associées à la phase de développement de GP7.

Responsabilisation

Cette catégorie reprend les pratiques consistant à rejeter la faute sur d'autres, à désigner des coupables ou des responsables aux problèmes. La résistance s'intensifie au fur et à mesure que les acteurs désignent des responsables à la base des problèmes observés, rejettent la faute sur certains individus en niant parfois leur possible responsabilité. Cette catégorie a plusieurs points en commun avec celle du modèle.

Le faible taux de pénétration des TICs en RDC, vieillissement du personnel, faibles compétences TICs

Plusieurs extraits en lien avec les pratiques de responsabilisation désignent comme responsable de la lente appropriation de GP7 et des TICs en général à l'Unilu, les personnes qui ne savent pas utiliser un ordinateur. Ces personnes sont considérées comme un poids lourd qui freine l'implémentation de GP7. Parmi les raisons de cette situation il y a le fait que la RDC fait partie des pays au monde avec un faible taux de pénétration des TICs et d'utilisation d'internet[46], également un faible taux en termes de compétences à utiliser un ordinateur (ceci en dépit de la présence importante de smartphones). Une autre raison rejoint ce que nous avons abordé en termes de vieillissement du personnel de l'Unilu. Avec une moyenne de 54 ans pour l'administration, il est difficile d'introduire de nouveaux outils ou de mettre en place une innovation qui soit adoptée en majorité. Qu'il s'agisse des jurys ou des membres de l'administration, l'âge moyen étant élevé, il est plus difficile de faire accepter GP7. Avec ces faibles utilisations comme objets et ces personnes désignées comme sujets, le discours de résistance s'intensifie de manière importante.

> « Bon il faut le dire, c'est pas tout le monde qui connaît, qui sait manipuler très bien un ordinateur. Parce qu'il y avait certains présidents de jury qui s'en sortaient bien, ou même certains, secrétaires qui s 'en sortaient bien, mais laissez-moi vous dire que des fois dans un jury il y avait plus les assistants qui maitrisaient que le prof, ou inversement, un professeur président qui maîtrise mieux que les assistants ! alors Euh, (rires) c'était vraiment un problème ! Ou même pour

[46] Selon les estimations de l'Union Internationale des Télécommunications. Pour plus de détails sur les statistiques sur les TICs en RDC et dans le monde, veuillez consulter le site de l'UIT: https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017economycard-tab&COD, consulté le 18 janvier 2019

> certains jurys personne ne maîtrisait, il fallait recourir à une tierce personne à un tiers assistant. » Doyen de faculté

« On ne nous fait pas confiance »

Certains extraits ont révélé dans cette catégorie, des formes de regret, mêlés à de la condamnation. C'est la perte de confiance qui est ici abordée. Des informaticiens de l'apparitorat considèrent que les autorités de l'Unilu ne leur font pas confiance. Ce manque de confiance serait la cause de la non-utilisation de la fonctionnalité des finances de GP7. Les finances sont un point sensible de la gestion de l'Unilu. Même si les informaticiens ne manipuleraient pas directement de l'argent, en encodant toutes les données financières dans GP7, ils auraient accès aux chiffres et connaitraient beaucoup trop sur les vérités sensibles de l'Unilu. Les informaticiens se présentent comme des personnes qui ne souhaitent que travailler de manière optimale avec GP7. L'outil est présent, et c'est dommage selon eux qu'ils soient tenus à l'écart et qu'ils ne puissent pas utiliser tous les atouts de GP7. Le fait de limiter GP7 contribue également à affaiblir sa présence et son apport pour la gouvernance numérique de l'Unilu. Nous pensons qu'à ce niveau se pose également une question cruciale d'accompagnement du changement. A ce stade il aurait été important de mettre en place des dispositifs participatifs rassemblant les parties prenantes, afin de déterminer de manière claire, où commencent et où se terminent les limites de l'utilisation de GP7.

> « L'arrivée de la banque n'a rien abimé. C'est plutôt la perte de confiance. Oui de la part des autorités. » Informaticien apparitorat

Manque de politique nationale TIC pour les universités

Dans un autre volet, le gouvernement congolais est tenu pour responsable du manque de politique nationale sur les TICs. Non seulement l'absence de politique concrète n'incite pas les institutions locales à initier des actions axées sur les besoins locaux ; mais aussi puisque la RDC ne dispose pas de cadre vulgarisé et fort, cela favorise le fait que les bailleurs de fond puissent imposer leurs priorités dans la concrétisation des projets. La question de neutralité est ici soulevée dans le sens que les organisations bénéficiaires devront d'une manière ou d'une autre se conformer à des exigences qui ne viennent pas de l'intérieur (avec un plan national évoquant les réalités locales), mais plutôt de l'extérieur. En parlant du gouvernement il ne s'agit pas de pointer du doigt un ministre en particulier. Bien au contraire, cette préoccupation doit être considérée d'un point de vue holistique en intégrant tous les aspects liés aux TICs pour les universités (infrastructures, PTNTIC, ESU, acteurs de la société civile, consultants provenant des universités, etc.).

> « Le gouvernement n'a toujours pas défini de politique nationale sur les TIC et n'a pas encore réagi à plusieurs opportunités de relier le pays aux câbles africains. Le programme doit donc supposer qu'une connexion économique ne sera peut-être pas disponible en RDC avant 2 à 5 ans et qu'il doit réfléchir attentivement à des mesures provisoires. » Evaluation des projets NTIC UNIKIN et UNILU et étude de faisabilité du programme transversal UniversiTIC

La coopération belge : Objectifs irréalistes et la digitalisation « à toutes les sauces »

Les pratiques suivantes pointent du doigt la coopération belge. Premièrement il lui est reprochée d'avoir conçu un cadre logique avec des indicateurs non vérifiables pour le programme UniversiTIC. Certains des objectifs n'étaient tout simplement pas réalisables. De plus il y avait dès le départ, la présence de risques importants qui étaient décrits dans le projet. Pourtant les indicateurs n'ont pas été modifiés en fonction des risques présents. Le cadre logique qui est en déconnexion avec les réalités du terrain, intensifie le fait que l'implémentation de GP7 soit problématique.

Le second aspect, également évoqué par des membres de la coopération-même, concerne le Ministre belge de la Coopération, qui avait exploité de manière abusive la digitalisation dans les projets. Cet engouement, face surtout aux réalités du terrain qui sont contradictoires, a également contribué à renforcer le discours critique sur la présence des TICs dans les organisations africaines.

> « En fait, c'est un peu comme dans les réunions avec les gens de la DGD ou même par les gens qui travaillent dans la coopération, c'est presque une blague, la digitalisation c'est vraiment le mot clé et le ministre l'un de ses portefeuilles c'est le numérique même ici en belgique. Et donc en fait il en a un peu fait son dada et donc il le met à toutes les sauces et donc... » Gestionnaire coopération

Le SRI au fonctionnement opaque : un Etat dans un autre Etat

La dernière pratique de la catégorie de responsabilisation, place le SRI sur la sellette. Il est reproché au SRI d'être chaque année académique, le centre de tensions des jurys de délibérations. A cause du manque d'infrastructure pour prendre tout le monde en charge rapidement, les délibérations deviennent un foyer de conflits entre les jurys qui veulent tous et chacun être servis en premier. D'un autre côté, pour des raisons budgétaires, le SRI ne pouvait pas embaucher des équipes pour aider les jurys. Pendant un temps, une seule personne (ou trois dans le meilleur des cas) s'occupait de toute la centaine et plus de jurys de l'Unilu. Cela prenait un temps considérable et plusieurs jurys ont décidé

à partir de là, de décrocher de GP7 malgré les instructions du Recteur. Pour se conformer néanmoins à cette instruction, certains jurys revenaient avec les grilles Excel après avoir effectué toutes les délibérations en faculté. Le SRI et son manque de ressources, a contribué à ternir l'image de GP7, a perdu l'engagement de la majorité des jurys. SI l'objectivation ici est évidente, en termes de subjectivation, pointer le SRI serait se limiter au sommet de l'iceberg. Derrière ces ressources limitées, c'est tout le fonctionnement de l'Unilu, l'affectation des ressources qui est remis en cause.

> « Le SRI connait toujours un moment de haute tension, c'est au moment des délibérations. Les gens ne dorment pas, et on doit mobiliser les techniciens pour encoder, pour prendre des choses qui viennent de telle faculté, telle faculté et ça moi, je l'ai trouvé comme un pas en arrière ! C'est un mauvais usage du système ! » Doyen de faculté

Cynisme

Le cynisme renvoie à une forme de mépris des convenances, de l'opinion ou de la morale[47]. En ce sens, les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance à travers la multiplication d'actions peu recommandables, provoquantes, illégales, voire extrêmement choquantes de la part de certains individus. Dans cette catégorie, nous avons identifié plusieurs exemples relevant de l'illégal, l'immoral. Ces actions intensifient par leurs objets et leurs sujets, le discours de résistance.

Falsification de documents, négociations pour modifier les résultats des délibérations

Le premier exemple concerne des falsifications de documents de délibération. Nous l'avons abordé dans notre revue de littérature sur la corruption, les pratiques de corruption au sein de l'enseignement supérieur et universitaire se manifestent sous plusieurs formes. La modification des informations sur les documents officiels pour des raisons lucratives, de cercles de connaissances, ou autres en fait partie. Les personnes capables de ces pratiques sont celles qui sont en lien direct avec les données de délibération, ou des personnes qui jouissent d'une certaine autorité au sein de l'université. Dans certains cas, comme dans l'exemple ci-dessous, les personnes coupables de ces actes cherchent à faire porter le chapeau à des innocents.

> « C'était une falsification, une falsification extraordinaire, je peux vous le dire! Donc c'est un individu, qui en vertu de son autorité a pu accéder officiellement et formellement au

[47] https://www.cnrtl.fr/definition/cynisme, consulté le 01er mars 2022

document avant les délibérations et il s'est mis à falsifier. Mais ce qui est démoniaque il a mis sur le dos du Secrétaire de Jury, les falsifications. Et beaucoup d'étudiants ont réussi alors qu'ils auraient dû échouer. A mon niveau j'ai écrit, mais pas de suite... Et j'imagine que c'est resté encore dans les archives. » Membre du comité de gestion

Les négociations pour la modification des résultats concernent parfois des doyens qui, étant donné leur autorité sur les délibérations facultaires, interviennent parfois pour la réussite de l'un ou l'autre cas.

> Il y'avait même des doyens, après que les grilles étaient transmises au building, ils venaient toujours : "pour tel cas on s'était trompé, rajoutez ceci, faites ceci..." ça j'ai vécu comme directeur des affaires académiques. Et ça m'a créé des problèmes avec certaines personnes, parce que je m'opposais à ça. Quand on a déjà délibéré c'est fini. S'il y'a une erreur ? allez dans le conseil facultaire, les PV doivent être signés par beaucoup de gens. Membre du comité de gestion

Les menaces de mort

Les cas le plus dramatiques dans ces pratiques cyniques, concernent sans doute les menaces de mort qu'ont reçues des membres du SRI. Ces intimidations avaient pour but d'empêcher la mise en place de GP7 pour le contrôle de certaines activités, essentiellement financières. Même si ces menaces n'ont pas totalement éliminé le projet d'implémentation de GP7 (selon les témoignages, et par le fait que GP7 ait tout de même subsisté dans le temps), nous pouvons constater que ces pratiques ont tout de même contribué à affaiblir d'une manière ou d'une autre GP7.

> « On, on a eu même eu peur pour notre vie à un moment donné. Un des membres du comité de gestion est venu nous dire " faites attention à vous ! Des gens peuvent avoir des canons à scier et peuvent venir sur vous, parce que vous avez ouvert un grand réseaux mafieux" ». Informaticien SRI

Monnayages et besoin de contrôle dans le processus de délibération

Le second cas met en avant des pratiques directement liées aux actions des membres des jurys. Quand GP7 est utilisé de manière efficace, ces derniers sont dépouillés de leurs ressources mal acquises. En

effet, comme le souligne un recteur « *vous savez, dans beaucoup de facultés l'histoire de délibération c'est une histoire de gros sous ! Donc il y a toujours une résistance parce qu'il y a des gens qui qui qui, à qui ce système là... euh empêche de...de de faire leur petit commerce* ».

En dehors des magouilles et autres pratiques néfastes pour l'organisation, GP7 dépossède dans une certaine mesure les jurys, de leur travail, de leur responsabilité, de leur « pouvoir » (au sens de responsabilité et de maitrise du processus de délibération).

> « Vous savez dans notre université ici quand on est dans un jury on devient un peu plus important. Pour beaucoup, GP7 leur enlevaient la substance de secrétaire de jury. C'est comme si la machine faisait tout, ils ne savaient même pas pourquoi on les nommait, tout ça. Donc ils voulaient avoir leur emprise sur la destiné des résultats ». Doyen de faculté

La volonté de jouir du pouvoir de membre de jury a conduit à écarter GP7.

Ironie

Le discours de résistance se renforce à travers les moqueries, le sarcasme et le mépris de la stratégie. Des individus déconsidèrent la stratégie et la tournent en dérision de manière cachée ou publique.

Nous avons identifié dans les données, des extraits qui montrent une objectivation et subjectivation du discours de résistance à travers l'ironie.

Ça ne marchera pas !

Des enseignants se moquent clairement de l'initiative de mettre en place un logiciel pour la gestion des délibérations.

> « Quand je suis doyen, on m'informe qu'il faut qu'on utilise le système de délibération par le GP7. Au cours d'un conseil de faculté j'en parle. Dès que j'en parle il y a 2 camps, ça c'est une dynamique sociale. C'est-à-dire il y a deux groupes, un groupe qui est d'accord pour s'engager sur la voie de la modernité, et l'autre groupe qui commence à rire ! Qui trouve à redire "ah vous aussi vous exagérez" etc. C'est ça ces deux groupes. » Doyen de faculté

Cette réaction spontanée qui consiste à « rire » de cette initiative impliquant GP7, est révélatrice de l'incrédulité de la réussite du projet. Sans doute ont été analysées à la vitesse grand V, les conditions

matérielles, financières ainsi que les problèmes réels de faibles compétences générales pour l'utilisation d'un tel logiciel. Cette réaction sonne également comme un défi lancé à la hiérarchie pour voir elle pourrait être capable d'instaurer la transparence dans des activités qui sont pendant des années restées sous silence.

On vous avait dit que GP7 ne tiendrait pas…

Après l'arrêt d'utilisation de GP7, des enseignants tournent en dérision de l'initiative.

> « Pour vous faire rire : lorsque, je crois à la troisième année, on n'a plus utilisé... on n'est plus allé au building pour les délibérations, il y a des gens qui ont commencé à nous pointer du doigt et qui ont fini par nous dire "mais où est-ce que nous en sommes ?". C'est comme si ils étaient contents qu'on y ait mit fin, et pourtant on avait commencé, très bien commencé ! » Doyen de faculté

Au-delà de simplement se moquer de la non-pérennisation de GP7 ou de son échec, les membres de jurys montrent par leur réaction que GP7 n'est tout simplement pas le bienvenu. Pour des raisons que nous ignorons mais sur lesquelles nous pouvons spéculer, ces personnes se réjouissent littéralement de l'échec de l'implémentation de GP7 dans leur faculté. Cette attitude contribue à donner une image négative de GP7 non seulement auprès des personnes qui s'en moquent, mais aussi auprès des collègues et autres personnes à qui elles peuvent éventuellement raconter leur version de l'histoire de GP7. C'est ainsi qu'une fois de plus le discours de résistance à GP7 a été intensifié.

Collective infrapolitics (Infrapolitique et collective)

Guérilla

Cette catégorie repose sur l'étymologie même de la guérilla, « petite guerre ». Ici le discours de résistance est intensifié à travers les actions cachées de groupes d'individus, qui agissent de manière collective, bien que parfois non organisée (avec une définition claire des objectifs).

Nous avons pu identifier dans les données, une série d'actions de groupes d'individus, qui sont parvenus à changer la donne.

Les bulletins de notes sont gratuits avec GP7

Dans la première situation, c'est un groupe de doyens qui s'oppose au fait que le SRI remette aux étudiants les bulletins avec leurs notes. Le SRI produisait gratuitement ce bulletin (en même temps que des palmarès et grilles de délibération) et il était distribué gratuitement aux étudiants à la fin de

chaque session. Plusieurs documents étaient ainsi extraits du centre de rapports de GP7, et donné aux secrétaires de jury. Or, dans les Facultés et Ecoles, les relevés de cotes contenant les mêmes informations que les bulletins sont payants. Les doyens se sont donc opposés à l'impression de ces bulletins (essentiellement à travers les membres de jurys de leurs facultés, qui récupéraient ces bulletins au SRI). A la longue, et avec cette pression, les bulletins n'ont plus été imprimés par le SRI.

> « Le gestionnaire de GP7 au niveau du service informatique pouvait produire directement une sorte de bulletin de l'étudiant. Alors là les doyens ils ont dit « non! les relevés des côtes ou bulletins sont payants!". Donc ils se disaient mais "c'est une source d'entrée dont on nous prive !". Alors ils se sont vraiment presque totalement opposés à ça. » Membre du cabinet du Recteur

Refus d'utiliser GP7 malgré la formation, disparition d'ordinateurs

En dehors de cet exemple, notons que des pratiques de plusieurs ordres sont catégorisées comme guérilla. Elles portent essentiellement sur le fait que des groupes de personnes, souvent de manière non concertée, parfois avec un accord tacite de collaboration, agissent ensemble de manière relativement cachée pour refuser l'intégration de GP7 aux méthodes de gestion à l'Unilu. Tel est le cas avec les appariteurs facultaires. Des formations ont été organisées, des ordinateurs ont été installés avec GP7, mais comme dans un mouvement collectif, ils ne l'ont pas utilisé. Pire encore, des ordinateurs ont même disparu. Nous ne pouvons dire avec assurance quelles sont les raisons de cette guerilla, mais eu égard à ce que nous avons comme extraits liés à la résistance, nous pouvons émettre l'hypothèse que si les appariteurs ont réagi de cette manière, cela doit être lié au fait de ne pas vouloir la transparence sur les activités facultaires susceptibles d'être lucratives. Aussi, comme pour le cas de certains jurys, des formations ont été organisée, mais rien ne dit que les appariteurs ont réellement maîtrisé GP7, ou même les manipulations de base d'un ordinateur. Dans tous les cas, les actions des appariteurs facultaires mises ensemble, ont eu un impact significatif sur le déploiement et la décentralisation de GP7 de l'administration centrale vers les facultés.

> « On a fait ça. On a déposé un ordinateur par faculté pour mettre en place GP7, on a formé les appariteurs, les ordinateurs sont partis, les appariteurs ne les ont pas utilisés. » Informaticien SRI

Réappropriation

Le discours de résistance est intensifié à travers des individus qui par leurs actions détournent les usages, contournent ou déforment la raison première de l'exitance d'un outil ou d'un service, et ce, à des fins personnelles. De pratiques indiquant une forme de détournement des usages premiers, d'exploitation d'agents, ou d'évitement de GP7 ont été identifiés.

Un « autre » GP7 pour la gestion des finances

Dans le premier cas, il s'agit de la partie « gestion financière » de GP7. Dans la situation idéale, et selon les objectifs assignés à GP7 dès sa création, toutes les opérations financières des étudiants (frais de préinscription, paiement du minerval, paiement des frais connexes, etc) sont supposées être enregistrées dans GP7. Cependant, cette option n'a que très peu été utilisée avant d'être suspendue. A la place du « vrai » GP7, une autre application a été développée par une personne engagée spécialement pour cette tâche. L'application permettait de vérifier qu'un étudiant ait payé ou non le minerval. Les discours des uns et des autres ont prétendu que la nouvelle application était étroitement liée à GP7. Dans les faits, cela n'était pas tout à fait le cas. Bien que cette application permît de faire le lien avec la banque, et ainsi d'assurer une certaine transparence à ce niveau, très peu de personnes seulement pouvaient avoir accès aux données complètes de l'application. Les informaticiens de l'apparitorat central qui encodent les informations des étudiants n'y étaient pas impliqués. Ainsi donc, « GP7 » a été en quelque sorte réapproprié et exposé comme « couverture » ou « application mère » de la nouvelle. Dans l'extrait ci-dessous, le discours hésitant de l'informaticien du SRI interrogé montre à quel point il est sensible, voire tabou de s'exprimer sur les finances.

> « On l'a utilisé pendant un certain temps (GP7 finances). Après je ne dirais pas les autorités mais parce que ... ça a changé… après c'était là-bas à l'apparitorat, et puis on dit "mais écoute... bon écoute, l'apparitorat ne devrait pas gérer les frais, quelqu'un d'autre devrait gérer les frais et voilà!", ça c'est un truc compliqué… ». Informaticien SRI

Utilisation de GP7 en aval du processus de délibération

Pour ce qui concerne le second cas, nous avons évoqué cette situation précédemment. Les jurys de délibération sont censés encoder dans GP7 ou apporter les données de délibération au SRI pour encodage dans GP7, en amont de toute procédure de délibération. Cependant, dans les faits, les grilles

de délibération traînent le plus possible entre les mains des jurys avant d'être encodées dans GP7. Cette pratique permet la manipulation des résultats sans contrôle. Mais puisque l'utilisation de GP7 est fortement recommandée, et même obligatoire, les grilles finissent toujours par y arriver. Mais alors, le niveau de protection, de transparence, de traçabilité des informations a déjà été rendu nul. On se retrouve donc dans une situation où les résultats sont quand-même encodés dans GP7, ce qui présume un usage du logiciel ; alors que dans les faits, le retard a déjà annulé les bénéfices de GP7. GP7 subit une forme de contournement, de réappropriation par les jurys. Il ne s'agit pas de refus d'utilisation, mais plutôt d'utilisation « arrangée ».

> Les jurys délibèrent les étudiants dans les facultés avant d'apporter les grilles de délibération pour importation dans GP7. Il arrive donc souvent que les résultats ne concordent pas entre eux à cause d'erreurs au niveau des grilles. Document de présentation de GP7

Utilisation des agents du SRI pour des tâches hors de leurs attributions

Le dernier cas est celui du détournement du SRI. Les informaticiens sont « utilisés » pour des tâches qui ne devraient pas être les leurs. Cette forme de surexploitation freine considérablement selon eux, le vrai travail de développement de GP7 et de développement des autres services prioritaires à rendre à la communauté par le SRI. Souvent ils sont appelés dans divers bureaux pour remettre la connexion, brancher des câbles, ouvrir des mails, installer une imprimante. A la limite pourrait-on penser, le technicien-lui (qui constitue officiellement un support technique aux utilisateurs des services SRI), peut aider à des tâches techniques, bien que ces dernières ne soient pas liées aux services du SRI. Mais cela est beaucoup plus compliqué pour les développeurs qui ont besoin d'un environnement bien plus calme, à l'abri des interruptions constantes. Nous sommes donc ici dans des actions de détournement, voire d'exploitation d'informaticiens, qui peuvent être catégorisées comme pratique de réappropriation.

> « On se pose pas assez la question : quel est le corps business d'un service informatique. Quand tu regardais le travail que les informaticiens faisaient, tu te disais "mais ça c'est le travail d'une secrétaire !" T'as pas besoin d'une personne spécialisée pour aller installer une imprimante. A l'université ils pensent que c'est le service UniversiTIC ou le service informatique qui doit le faire. Ce n'est pas normal ! » Gestionnaire coopération

C'est principalement le manque d'expérience en termes de hardware informatique de bureau ; la volonté d'être rassuré par un expert durant une procédure ; la proximité des bureaux (le SRI étant au premier étage sur 7, étage où se trouve le bureau du recteur et tous ses collaborateurs, le service des inscriptions, le Secrétariat Général Académique, la Direction des Affaires Académiques, le service des diplômes, et plusieurs autres services essentiels liés à GP7 notamment) ; ou encore la familiarité avec l'équipe du SRI qui motivent ces recours importants à l'expertise des informaticiens du SRI. D'un autre côté, les règles de courtoisie, le droit d'aînesse, le respect des plus âgés est respecté par les membres du SRI. Cela non seulement par éducation culturelle, mais également afin éviter les conflits. Rappelons-le, le statut, la légitimité et la place des informaticiens sont assez sensibles.

Association

Cette catégorie provient du modèle de base. Ici la résistance se renforce par le fait d'être constamment liée à des discours fréquents qui dévoilent l'hostilité du contexte et de certains acteurs face à la stratégie. Cette catégorie concerne à la fois des pratiques individuelles et collectives.

Fonctionnement des universités congolaises

Dans les données nous avons identifié des pratiques d'association consistant à lier les problèmes de GP7 et de l'informatisation avec des discours divers justifiant ce contexte hostile. Tout d'abord, il est question du fonctionnement des universités en RDC, particulièrement de l'Unilu. Un membre du cabinet du recteur rappelle que les universités ne bénéficient pas d'assez de moyen pour leur fonctionnement. Le peu dont les universités disposent doit en plus être partagé avec d'autres instutitions. Les TICs demandent des sommes colossales pour leur intégration à la gouvernance universitaire. Sans financements conséquents, l'Unilu n'a d'autre choix que de se tourner vers la coopération au développement. Plusieurs acteurs ont affirmé l'importance de la présence salutaire de la coopération belge au développement à l'Unilu. Le revers de la médaille évoqué est que c'est principalement sur base des axes choisis par ceux qui financent, que le développement de l'Unilu va se réaliser.

Infrastructures manquantes pour une meilleure implémentation de GP7

Le deuxième discours évoqué est celui des défaillances en infrastructures de l'Unilu. Pour plusieurs acteurs, si GP7 a autant de mal à s'imposer comme référence de la gouvernance numérique de l'Unilu, c'est notamment à cause des problèmes de manque de matériel, de coupures de courant électrique, du

vieillissement du matériel à cause de l'environnement climatique, d'insuffisance d'ordinateurs, etc. Les problèmes de courant électrique ont été abordés de manière répétée, en étant associés aux raisons de l'échec d'utilisation de GP7.

> « Ces difficultés-là font qu'aujourd'hui même le membre du jury, il peut bien avoir la volonté d'utiliser GP7 mais il y'a cette contrainte-là, il faut venir au building, il faut attendre un certain temps pour pouvoir travailler, et puis peut-être au building il n'y a pas de courant au 7eme, et tous ces trucs là ça fait qu'après il préfère travailler chez lui et venir rien que déposer les résultats. » Informaticien SRI

Stratégies problématiques à tous les niveaux

Le discours suivant auquel sont liées les résistances, c'est un discours qui met en lumière le manque de stratégie autant au niveau de la coopération belge qui définit des objectifs parfois irréalisables sans lien avec le terrain ; au niveau de l'Etat congolais qui ne définit pas de stratégies nationales claires en matière des TICs notamment dans l'ESU ; au niveau de l'Unilu dans l'élaboration et le respect des plans stratégiques.

> « Il semble donc que les fonds investis dans UniversiTIC n'ont pas mené à des changements/impacts importants au niveau des universités partenaires. » Evaluation à mi-parcours du programme UniversiTIC 2.0 en RDC et au Burundi
> « Un problème plus spécifique est le manque de stratégie commune de développement des TIC pour l'ensemble des universités congolaises.» Fiche-programme-transversal

Exagération des potentiels des TICs et attentes disproportionnées

Intervient ensuite un discours sur le rôle capital du digital pour l'Afrique, qui paradoxalement contribue plutôt à renforcer les résistances. En effet, de plus en plus d'acteurs, y compris du côté de la coopération, prennent consciente de la trop grande importance accordée au digital. C'est la digitalisation « à toutes les sauces » comme l'a déclaré un gestionnaire de coopération. Ce discours a fortement été porté par un Ministre belge en charge de la coopération, par plusieurs organisations internationales, et même par le gouvernement congolais. Cet engouement a fortement été critiqué. L'idéologie dominante sur les TICs comme solutions à la plupart des problèmes de gouvernance, crée

un cadre normatif (Mailleux Sant'Ana, 2007; Scott, 1985) qui guide les décisions. Le discours sur les TICs pour le développement, pour la modernisation est normalisé et renforcé (Dufour, 2010; Foucault, 1971; Høvring et al., 2016) à travers des pratiques discursives et matérielles . Cependant, comme l'ont démontré des études critiques sur les TICs, les success stories ne constituent pas la règle générale (Dakouré, 2014b; Vidal, 2012).

> « Il y a un discours pour l'instant : tout digital ça va révolutionner, ça va résoudre tous les problèmes. Je n'y crois pas, moi je pense que l'outils informatique est là pour peut-être un peu bousculer, pointer certains, certaines envies de changement et tenter d'y répondre. C'est vrai que l'informatique apporte des réponses mais apporte des fois des réponses inattendues. » Gestionnaire coopération

Autres priorités que GP7 pour l'Unilu

Un dernier discours qui a lui été employé pour justifier en quelques sortes le manque d'appropriation de GP7, c'est celui sur les priorités à considérer dans la modernisation d'une université comme l'Unilu.

Selon les tenants de ces discours (essentiellement des doyens et directeurs), l'Unilu devrait avant tout se pencher sur des questions de qualité de recherche et d'enseignement ; d'infrastructure en termes de bâtiments, de routes d'accès aux facultés pour un désenclavement physique avant le désenclavement virtuel, de bande passante ; sur des questions de visibilité et d'ouverture à l'international, etc.

Notons que d'un autre côté, certains acteurs dont un recteur ont considéré les TICs non comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre les objectifs de modernisation.

Tous ces discours raisonnent comme des justifications de ce qui peut être considéré comme une implémentation timide de GP7. Ces pratiques sont toutes sous le label de pratiques d'associations puisqu'en lien avec des discours fortement présents, et qui contribuent à intensifier le discours de résistance.

Insubordination (Insubordination)

Dénonciation

Les pratiques de cette catégorie renforcent le discours de résistance par le fait que des individus évoquent plus ou moins discrètement[48] ce qui ne va pas dans le fonctionnement de l'organisation. Ils mettent à jour des pratiques qu'ils jugent injustifiables. La dénonciation est à ce propos définie par "fearless speech" (Mumby et al., 2017). Ces dénonciations contribuent à décrédibiliser la stratégie en révélant, en mettant en lumière des réalités gênantes et désagréables.
Certains extraits sélectionnés dans cette catégorie, sont relatifs à des dénonciations qui ont été effectuées publiquement par les acteurs interviewés (dans des réunions, devant des collègues, etc). Pour certains des exemples que nous avons identifiés, nous considérons et assumons que le fait de relever des situations gênantes et révoltantes à travers l'entretien, constitue en soi une dénonciation. En effet il s'agit de sujets souvent tabous, sensibles qu'il peut être dangereux d'aborder. Le fait d'avoir considéré l'entretien un espace d'expression, avec la parole qui est d'une certaine façon rendue publique (même si les sources sont anonymisées), cela constitue pour nous une forme de dénonciation.

Désintéressement d'un des recteurs du programme UniversiTIC

Parmi les pratiques de la catégorie de dénonciation, nous retenu un premier extrait sur le comportement désintéressé d'un recteur, face à une équipe de la coopération belge. L'acteur interviewé confirme qu'il en a parlé à ses collègues. Il a été marqué par le mépris et l'indifférence qui lui a été témoignée lui et ses collègues. Cette attitude montre le problème d'appropriation des projets d'informatisation. Loin de nous la prétention d'effectuer une analyse comportementale du recteur en question, mais nous pouvons avancer que ce manque d'attention reflète tout simplement un désintéressement aux projets portés par l'équipe. Ce désintéressement, porté par le recteur, puis la dénonciation qui a montré à un plus large public ce qui s'est passé, tout ceci a contribué à une forme d'intensification des discours résistants aux TICs dans les universités.

> « par exemple on a eu un recteur c'était assez assez… drôle même...Bon j'en parlai à la coopération parce que j'étais marqué... voilà il nous a écouté tout en regardant un dessin animé sur la télévision à côté. Donc, on n'était vraiment pas... bon il n'était pas contre, mais il ne voyait pas de quoi on parlait, mais alors absolument pas ! Donc il avait un vice-recteur enfin un adjoint qui lui est intéressé vraiment intéressé.

[48] https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9nonciation, consulté le 01er mars 2022

> Donc on a travaillé avec l'Adjoint. Mais l'Adjoint n'avait pas beaucoup de pouvoir. » Gestionnaire coopération

Le SRI est un élément libre, il n'est pas contrôlé

Le second exemple de dénonciation porte sur toutes les plaintes exprimées en direction du SRI. Il s'agit notamment de la fiabilité des membres de l'équipe ; du manque de contrôle des activités du SRI par d'autres entités ; du fait que le SRI de par sa position dans l'organigramme et de par l'expertise de ses membres, fonctionne comme un « Etat dans un Etat » ; du fait que personne d'autre n'ait la main mise sur les activités du SRI.
Les craintes exprimées ici portent sur la nécessité de plus de transparence dans ce qui se passe au SRI dans le fonctionnement de GP7. Une des craintes serait justement de ne faire que déplacer les problèmes de corruption des facultés et écoles, vers le SRI. Nous avons recueilli l'extrait ci-dessous d'un entretien avec un directeur d'Ecole, mais il s'agit sûrement d'une inquiétude partagée par plus de monde. Cette méfiance bien que légitime, intensifie le discours de résistance à l'utilisation de GP7.

> « Vous au SRI, qui vous contrôle ? Il s'agit de gérer quand même des matières sensibles. Ce sont des cotes. Et vous qui vous contrôle ? Parce que dans des facultés, nous n'avons pas l'expertise nécessaire de vous contrôler, nous n'avons pas l'expertise nécessaire et puis vous êtes un service fermé. Des techniciens entre vous. » Directeur d'Ecole

Dysfonctionnement et manque de collaboration dans la collecte des frais par la banque

L'indignation suivante a été tirée d'un rapport rédigé par le SRI. Elle concerne le bilan de la collaboration entre la banque, l'apparitorat central et le SRI à travers GP7. Le rapport dénonce clairement que la banque procède de manière non structurée dans la collecte des frais académiques. La banque, dans ce dysfonctionnement, ce manque de collaboration avec l'apparitorat notamment, a encaissé des frais d'étudiants sans vérifier au préalable la présence de ces étudiants sur les listes (que l'apparitorat pouvait fournir). La présence de la banque est censée apporter un soutien ultime à la gouvernance universitaire. Elle peut en effet permettre de suivre de manière transparente les mouvements d'argent, de sécuriser les transactions et stocker les fonds, d'économiser sur de grandes sommes qui étaient détournées lorsque 'elles étaient gérées manuellement. Un recteur nous confiait que grâce à la bancarisation, l'Unilu a pu payer à tout son personnel des primes sur toute une année

académique, contrairement à 4 mois de primes voire moins, les années précédentes. Tout ceci serait encore plus efficace en collaborant avec GP7 qui fournirait alors les listes exactes d'étudiants inscrits dans diverses promotions. La banque constituait donc un atout majeur dans la gouvernance de l'Unilu. Seulement, elle a connu des erreurs de fonctionnement qui ont été dénoncées par le SRI. Notons ici qu'un chef d'agence de cette banque avait été suspendu pour des raisons liées à une gestion problématique.

Le discours de résistance ici est intensifié non seulement parce que la banque a exclu GP7, mais également parce que par ses pratiques, elle amène à penser qu'avec ou sans la technologie, avec ou sans la bancarisation, des pratiques frauduleuses persistent.

> « La banque avait donc perçu des frais d'études des étudiants n'étant pas sur les listes. Elle affirmait n'avoir pas modifié les listes fournies par l'Université. Dans ce cas, il a existé de frais non déclarés par la banque. » Rapport du bilan GP7 et banque

Faible implication des universités bénéficiaires dans les phases de décision de la coopération

Le dernier extrait que nous abordons ici concerne la coopération belge qui est « accusée » d'imposer ses idées aux pays du Sud en ce qui concerne l'informatisation. L'acteur interviewé relève (comme d'autres également) le fait que les projets d'informatisations ne partent pas d'une demande de la base, pendant que tous les rapports officiels disent le contraire. Cette incohérence de stratégie qui est mise au jour, contribue à remettre en question les programmes de la coopération belge à l'Unilu, leur cohérence avec les réalités du terrain. Ceci affaiblit affecte d'une manière ou d'une autre la crédibilité des projets déjà déployés.

> « Mon impression c'est que c'est une idée du nord qui dit que le sud doit nous suivre parce que il mérite. Et donc on va informatiser, on va digitaliser parce que chez nous ça se fait et donc chez eux ça doit se faire aussi. Je ne suis pas contre mais c'est l'histoire des cacahuètes. Et donc pour moi ça ne vient pas assez d'une demande de la base. Gestionnaire coopération

Insurrection (Insurrection)

Nous remarquons sur base de la classification de Mumby et al., (2017), que bien que nous avons analysé des centaines d'extraits sur les résistances, il n'existe pas de pratiques consistant à la manifestions publique de groupes de personnes. Les pratiques sont réparties de manière différente en

fonction des quatre grands groupes (cfr figure 17). Nous constatons en effet que les pratiques individuelles et infrapolitiques sont les plus nombreuses, alors qu'il n'existe qu'une seule pratique de l'ordre de l'insubordination.

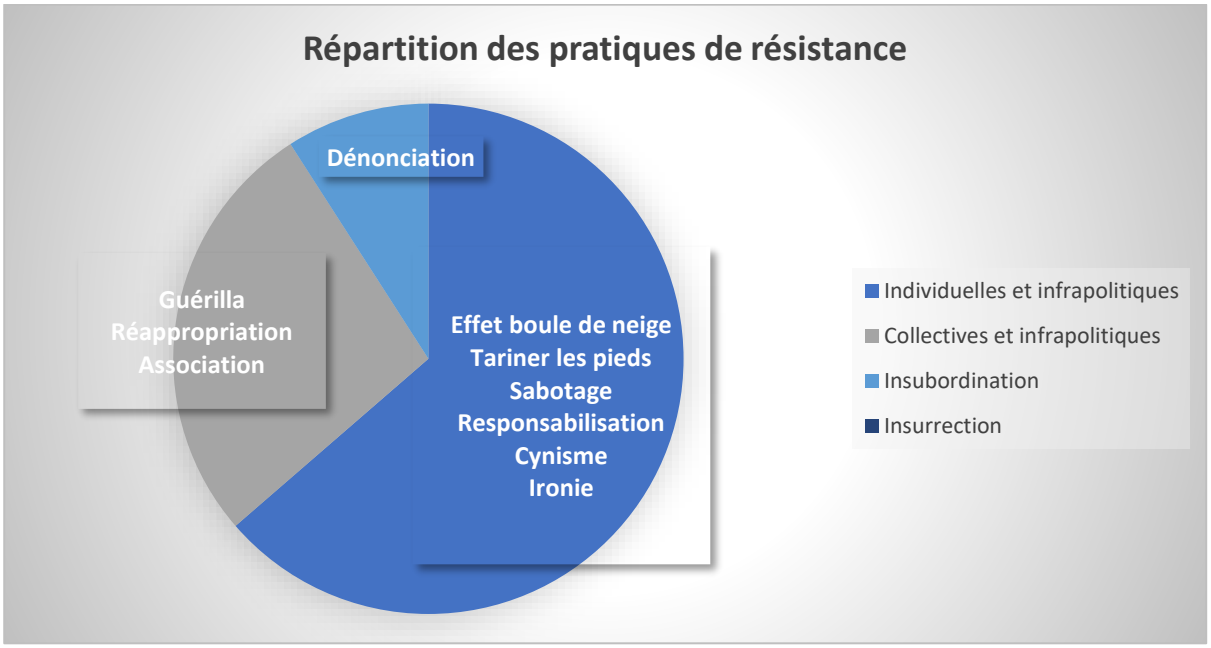


Figure 17. Répartition des pratiques de résistance

10.4 Conclusion

En l'état final des choses (en 2015 selon la limite de l'étude), bien que les effets de pouvoir du discours technophile aient été intensifiés, contrairement au discours politique et managérial, ce sont les discours alternatifs dans leur ensemble, les enjeux relationnels, le manque d'infrastructures suffisantes, les pratiques frauduleuses persistantes, l'absence de stratégie globale, la crise de l'ESU, le profil des agents de l'Unilu, toutes ces réalités contextuelles, qui ont fini par prendre le dessus dans la stratégie de modernisation de l'Unilu. Au-delà de ces raisons thématiques sur les résistances, c'est la présence de pratiques concrètes d'intensification des discours de résistance qui ont conduit à l'affaiblissement des discours principaux de la stratégie, y compris le discours technophile qui était intensifié.

C'est ce qui crée la situation ambigüe ou de flou présente à la fin de notre période d'étude :

- Des brides du discours de bonne gouvernance puisque le spectre des impératifs de bonne gouvernance plane toujours sur l'Unilu. Il existe encore quelques initiatives encore présentes pour entretenir ce climat de transparence et de sécurisation des données

(essentiellement le SRI, l'apparitorat, quelques autorités académiques et quelques responsables de facultés et écoles).

- Une présence toujours active bien que chancelante du discours technophile puisque les équipements sont toujours présents, la coopération continuait (jusqu'en 2018) avec UniversiTIC, GP7 existe toujours, cependant il n'est plus utilisé pour les délibérations. Les formations des jurys sur GP7 ont cessé d'être organisées et GP7 n'est plus utilisé pour la gestion des informations financières.
- Une force hybride a fortement déstabilisé la stratégie de modernisation vue par le prisme de la gouvernance numérique. Ce sont les pratiques, les habitudes, les points de vue, les frustrations individuelles ou collectives, les réalités socio-économiques et politiques, les refus, les confrontations, les enjeux de pouvoir dispersés à travers différents acteurs, différents services, au fil des années académiques, qui ont réussi à mettre à mal la stratégie de modernisation.

Un fait nécessite tout de même d'être relevé pour relativiser la situation (bien qu'il soit clair que les pratiques de résistance soient dominantes), c'est que malgré tout, la modernisation de l'Unilu se poursuit, avec ou sans GP7. Nous avons choisi ce levier technologique dans le cadre de cette recherche, mais il sied de noter que d'autres initiatives prennent également forme au sein de l'Unilu. De plus, dans le cas de GP7, nous précisions que le logiciel existe, et qu'il est utilisé. Dans de faibles proportions certes, sans exploiter tout son potentiel, mais il est présent, et fait partie des outils utilisés pour la gestion l'Unilu. L'intensification du discours technophile en est la preuve.

Chapitre 11. La modernisation de l'Unilu via l'implémentation de GP7 : Comprendre les enjeux en présence et les conséquences

11.1 De la déconnexion entre les discours principaux de la stratégie, à GP7 comme voile et facteur du maintien de l'idéologie dominante

Dans l'élaboration de notre problématique nous avions relevé le fait que la modernisation des universités (comme des organisations en général) dans le contexte des pays d'Afrique subsaharienne, était marquée à la fois par le recours important à l'implémentation des TICs (Capo-Chichi, 2014; Ikando, 2009; Kasajima et Rémon, s. d.; Mve Ondo, 2011) et par les impératifs de bonne gouvernance (Abarchi, 2018; Chitekulu, 2014; El Mehdi, 2011a; Mve Ondo, 2018). Ces derniers étant eux même en relation très étroite avec l'usage supposément salutaire des TICs. Comme l'affirme Jacquemot (2010), l'approche du développement selon laquelle la bonne gouvernance contribuerait à réduire la pauvreté, et donc assurer le développement, est dominante dans la littérature. Elle est non seulement présente dans la littérature, mais aussi « *elle oriente la majorité des programmes d'aide des organisations internationales et des pays de l'OCDE* » (Jacquemot, 2010, p. 129). En même temps que les TICs constitueraient un levier de développement (Cishahayo, 2010; Tchehouali, 2013), « *une opportunité que l'Afrique devrait saisir pour impulser son développement* » (Dakouré, 2014a) , la bonne gouvernance le serait donc tout autant.

Face à cela, et à l'issue de nos analyses, nous avons effectivement pu identifier dans le processus de modernisation de l'Unilu via GP7, deux discours à la fois distincts et complémentaires. Il s'agit des discours des deux composantes de la stratégie de modernisation. Nous avons identifié d'une part un discours traduisant la nécessité de veiller à la bonne gouvernance au sein de l'Unilu, et d'autre part un discours technophile qui met les TICs en avant dans le processus de modernisation.

La bonne gouvernance (à travers ses aspects managériaux et politiques) et les TICs, entretiennent donc une relation très étroite et une dynamique de renforcement mutuel quand il s'agit de la modernisation. Ces deux discours semblent théoriquement agir comme des éléments complémentaires, indissociables (Mve Ondo, 2018). Cependant, si dans les littératures cette relation est palpable, nous avons constaté dans le cas de l'Unilu qu'il existe une forme de déconnexion entre les deux, avec un privilège accordé au discours technophile.

Cette déconnexion montre que plusieurs réalités sont occultées par GP7. La bonne gouvernance qui est supposée être capitale dans le processus de modernisation se retrouve mise en arrière-plan par rapport aux activités et programmes concrets sur le terrain. Ceci se manifeste à travers

les acteurs qui évoquent dans les discours alternatifs, la nécessité de recentrer les actions sur des questions cruciales liées à la bonne gouvernance (qui pour l'instant n'est pas prise avec autant de considération que les TICs). GP7 devient ainsi un voile sur cette situation problématique. Dans cette configuration, il est donc nécessaire de réfléchir, ou du moins de questionner la nécessité d'un rééquilibrage entre les moyens investis, la nécessité de mettre en place et de considérer d'autres leviers que le levier technologique pour la modernisation des organisations. La révélation de cette déconnexion entre les deux discours principaux de la stratégie, constitue un des premiers apports de notre recherche.

11.1.1 1. La déconnexion entre les discours de la stratégie : La bonne gouvernance mise en arrière-plan du processus de modernisation.

Au commencement de GP7, le discours managérial et politique sur la composante bonne gouvernance intègre une forme d'objectivation et de subjectivation, en ce sens que les questions de transparence, d'amélioration de la gestion, de contrôle des ressources financières, etc sont liées à la présence de GP7. L'objet de la stratégie qui est alors « l'intégration des pratiques de bonne gouvernance et internationalisation de l'Unilu », est supposé prendre forme à travers GP7. Nous observons cependant une forme de décorrélation progressive du discours et de l'objet qui dévie et s'accroche à l'autre composante sur « les TICs comme volet opérationnel de la modernisation ». La première composante ne repose donc plus sur aucun discours. Le discours politique et managérial qui porte la première composante de la stratégie de modernisation, est alors « vidée » puisque non intensifié.

Notre analyse des données a en effet démontré que les discours sur la bonne gouvernance avaient tendance à être liés aux activités concrètes mises en place dans le cadre du discours technophile. C'est à travers l'informatisation, à travers GP7 que les principes de bonne gouvernance sont supposés être implantés et respectés. Or nous nous rendons bien compte qu'il ne s'agit pas uniquement de se limiter aux intentions, à la rédaction de plans. La concrétisation du discours de bonne gouvernance, même en ayant pour prisme d'action l'informatisation, nécessite également la mise en place d'activités spécifiques liées à la transparence, au contrôle, à la lutte contre la corruption, à l'amélioration des conditions socio-économiques des employés de l'Unilu, ou encore à l'implication des parties prenantes dans les processus de décisions. Nous avons cependant constaté que les actions évoquées comme favorables à l'instauration de la gouvernance au sein de l'Unilu (actions évoquées aussi bien par les acteurs interviewés que par la documentation) sont celles initiées sous le label « informatisation de l'Unilu ».

Ainsi, contrairement au discours politique et managérial sur la bonne gouvernance qui repose principalement sur l'espoir que les TICs vont résoudre la situation, le discours technophile a bénéficié quant à lui d'une présence importante d'activités. Ces dernières sont affiliées entre autres à des programmes financés, à la création du SRI, aux formations, à l'engagement de nouveaux informaticiens, à l'achat de matériel, à la présence de la digitalisation comme thématique prioritaire dans les politiques globales de la coopération belge au développement, à l'implication des recteurs, etc. Les pratiques d'intensification en plus d'être diverses, ont regorgé de plusieurs exemples concrets d'actions et d'acteurs porteurs du discours technophile.

Bien que ces deux aspects de la modernisation évoluent ensemble et constituent les deux composantes de la modernisation, c'est le discours technophile, la composante qui considère les TICs comme levier opérationnel de la modernisation qui a pris le dessus. Nous constatons donc que bien que ces deux manières de concevoir la modernisation sont associées, il y a un déséquilibre marqué entre les deux sur le terrain.

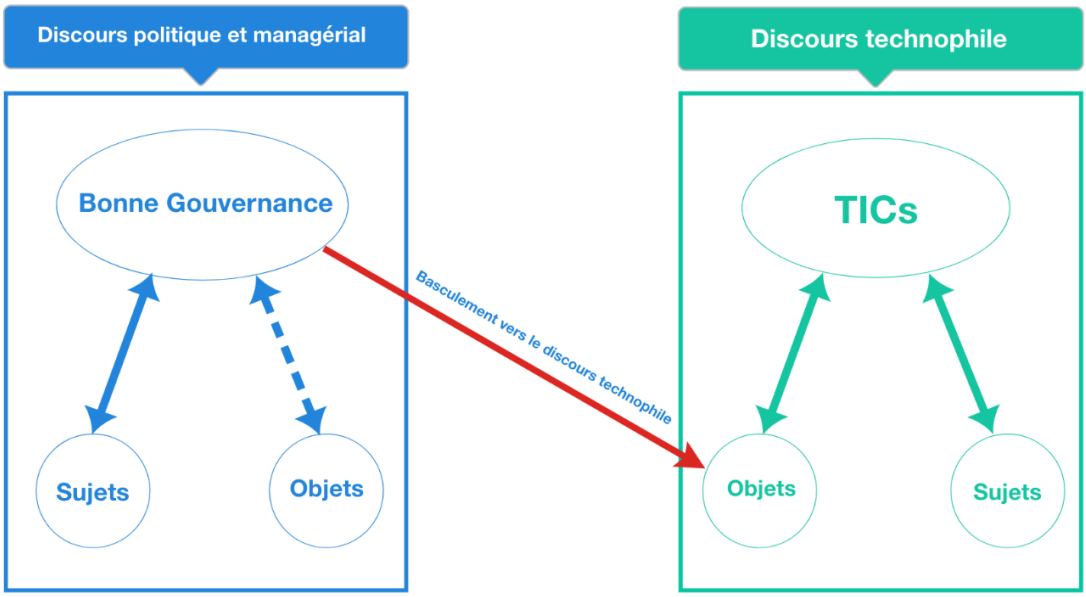


Figure 18. Le discours sur la bonne gouvernance est reporté sur l'objectivation du discours technophile

Ce schéma (figure 18) résume le constat que le discours sur la bonne gouvernance se reporte sur l'objectivation du discours technophile. Il s'agit d'une décorrélation progressive, un basculement du discours vers un objet qui lui est extérieur.

Une conséquence importante de cette déconnexion est que GP7 contribue à renforcer l'idéologie dominante sur les TICs comme levier puissant de la modernisation, tout en se constituant en voile qui occulte la situation problématique d'un point de vue de la gouvernance. En effet, nous avons donc cette forte intensification et normalisation du discours technophile avec la présence à l'Unilu de toutes les activités évoquées ci-haut. Les acteurs sont enthousiastes et partagent à leur tour le sens de GP7 et de l'informatisation dans son ensemble comme une opportunité de modernisation, malgré les pratiques de résistance. Non seulement d'une part GP7 peut par ses modules, permettre à l'Unilu de maîtriser les effectifs, d'être pionnière en RDC sur le plan de gestion numérique, de contribuer à la modernisation de l'Unilu ; mais d'autre part (en récupérant le discours sur la bonne gouvernance) il permettrait de lutter contre la corruption, les détournements de fonds, il instaurerait de la transparence dans la gestion. Puisque les résultats de bonne gouvernance reposent eux aussi sur GP7, cela permet au discours technophile de s'intensifier encore plus. En effet, les pratiques en lien avec le discours technophile ne sont alors plus liées qu'aux purs aspects techniques, managériaux, mais elles portent également les attentes en matière de bonne gouvernance du discours politique et managérial.

S'il faut considérer la modernisation sur base des innovations non seulement technologiques, mais également organisationnelles et institutionnelles (Bélanger et al., 1994), le cas de l'Unilu montre bien un modèle axé sur l'innovation technologique avant toute autre chose. Cette situation qui dévoile dans la modernisation, un investissement important pour les TICs au détriment du discours politique et managérial, nécessite une remise en question des leviers à mettre en avant dans le processus de modernisation, d'amélioration de la gouvernance universitaire.

11.1.2 2. GP7 comme voile qui cache la situation problématique toujours présente : idéologie dominante sur les TICs maintenue et techno déterminisme évident

Au vu de la situation finale de GP7 à l'issue de notre période d'étude, vu également l'abondance des catégories et pratiques de résistances, nous constatons que GP7 camoufle une réalité problématique toujours persistante. En effet, à travers les 400 extraits et plus traduisant des tensions, nous avons pu identifier des résistances liées à des discours alternatifs sur la modernisation, aux relations entre les personnes et les institutions, à des défaillances en infrastructures et matériel , au refus de l'informatisation et l'implication de certains acteurs dans des pratiques frauduleuses, à l'absence de stratégie organisationnelle claire, à des situations problématiques dans le fonctionnement

des universités congolaises, ou encore au profil des membres du personnel. De plus l'état final de la situation concernant GP7 montre que le logiciel est très faiblement exploité, surtout par les jurys.

GP7 est mis en avant dans plusieurs rapports autant de l'ARES que de l'Unilu, et son évocation positive repose sur le fait qu'il assurerait sécurité, traçabilité, synchronisation des informations, transparence dans la gestion des données. Pourtant l'analyse des données révèle que les situations problématiques, les mauvaises pratiques que GP7 devait combattre sont toujours persistantes. Elles sont juste occultées et encore plus tabou, surtout maintenant qu'un logiciel de gestion existe.
La présence de GP7 porte le cachet de « TICs pour le développement », « TICs qui modernisent l'Afrique », « TICs qui permettent à l'Afrique de se moderniser et rattraper le retard ». Elle renforce et valide ainsi l'idéologie dominante sur le messianisme des TICs (Banque Africaine de Développement, 2013; Bart et Lesourd, 2018; Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Cishahayo, 2010) prônée et condamnée à la fois en fonction des auteurs.

En considérant cette conception de GP7, l'on entretient et ferme les yeux sur les réalités néfastes, tout en maintenant le statuquo organisationnel. En effet, ceci est fortement susceptible d'amener à considérer que la présence de GP7 démontre la pertinence et la véracité de l'idéologie dominante sur le messianisme des TICs, en lui accordant une certaine valeur. Cette situation entretient les réalités néfastes et maintient le statuquo dans les idéologies sur les TICs en Afrique. Puisque GP7 existe, puisqu'il dispose d'une présence matérielle et d'une présence humaine dédiée à son évolution, eh bien dans cette idéologie technophile, il ne peut que faire l'objet d'admiration et être présenté comme une réussite, une success story supplémentaire. Nous constatons cela dans les propos des acteurs, dans les différents rapports d'activité d'UniversiTIC ou encore de l'ARES.
La présence de GP7 et de tout le matériel informatique en présence devient donc comme un « écran de fumée » ou même un voile, qui tend à faire croire et penser que sa présence résout d'une manière ou d'une autre les situations de corruption, et autres mauvaises pratiques.

Nous pensons que comme avec GP7, la plupart des exemples de success stories de projets technologiques, normalisent ce discours technophile poussé à l'extrême sur l'Afrique (Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003; Dakouré, 2014; Mve Ondo, 2018). Comme l'affirment plusieurs auteurs, sont alors maintenues toutes les considérations idéologiques de rattrapage (Poamé, 1994) avec de leapfrog (J.-M. Huet, 2017) ou encore d'urgence pour l'Afrique à adopter les TICs (Tchehouali, 2013). Cette idéologie permet finalement à ce discours de demeurer dominant et de se renforcer, malgré les réalités néfastes qui persistent comme preuve du contraire dans les organisations (Dakouré, 2014a).

Nous ne sommes pas ici en train de réduire à néant le potentiel de GP7 ou encore les efforts tant matériel, financier, qu'humains qui ont été investis au fil des ans. Sans tomber dans de la subjectivité liée à notre passé de chargée de communication (où nous avons dû au quotidien vanter les mérites de GP7) ; nous pouvons affirmer qu'il demeure un logiciel pouvant bénéficier non seulement à l'Unilu, mais à toute université qui souhaite l'utiliser (il s'agit en effet d'un logiciel opensource). Il est à ce propos déjà exporté hors des frontières de la RDC à travers l'initiative de la coopération belge. GP7 demeure un atout, à condition de savoir comment adapter la gouvernance, comment l'intégrer aux rouages de la gestion universitaire, à condition de mettre en place une stratégie adéquate, un nouveau design organisationnelle pour cette transformation numérique au niveau de l'enseignement supérieur (Mocquet, 2015, 2019). Or, il ressort des données que son implémentation contribue plus à entretenir un discours technodéterministe, qu'elle ne contribue à développer réellement l'Unilu dans cette transformation numérique.

GP7 constitue un voile aux problèmes persistants, et l'apparition de discours alternatifs en est également une preuve. En effet, en dépit de la présence de GP7, il subsiste des problèmes de gouvernance qui ont été évoqués par les personnes interviewées. Ces dernières montrent en abordant d'autres sujets problématiques, que GP7 n'est soit qu'un aspect occultant de la réalité, soit moins important que d'autres préoccupations qui devraient être abordés en priorité pour la modernisation de l'Unilu. En effet, l'entretien que nous considérons comme moyen ou occasion d'expression (Beaud et Weber, 2003; Derèze, 2009), a permis de révéler la réalité du terrain concernant GP7 certes, mais également concernant d'autres sujets n'ayant que très peu, voire aucun lien avec les TICs.
GP7 a en ce sens, joué le rôle de catalyseur, d'occasion d'expression ayant permis l'émergence de discours alternatifs (voir le point sur les discours alternatifs dans la présentation des résultats). Les acteurs interviewés ont ainsi pu aborder des sujets ayant de l'importance selon eux, sur le fonctionnement de l'Unilu, la gestion, les priorités à prendre en considération, les pistes de sortie de crise de l'université, etc.

11.2 De la décision politique à la pratique quotidienne des acteurs : Les discours macro, méso et micro sur l'implémentation de GP7

En plus de révéler la déconnexion entre les discours de la stratégie, un autre apport majeur de cette thèse est le lien entre les différents niveaux des discours sur la modernisation. En effet, il ne s'agit pas uniquement d'observer les discours qui ont accompagné la stratégie de modernisation et de voir comment les pratiques des acteurs ont renforcé ou déforcé ces discours. Nous tenons également

à montrer la relation qui existe entre les sphères macro, méso et micro dans l'implémentation de GP7. Comment les pratiques des acteurs sont le reflet (ou non) d'un (D)iscours plus global au niveau macro, politique ? Quels sont également les dispositifs existants ayant permis la concrétisation et l'application des décisions prises à un niveau plus global ? Les résultats présentés dans le chapitre précédent montrent déjà clairement à travers nos interprétations, qu'il existe un lien entre ces trois niveaux. Le modèle de l'*intensification of power* permet justement d'en rendre compte.

Nous présentons donc les liens entre les pratiques discursives et matérielles sur l'implémentation de GP7, ainsi que leur incidence sur l'intensification des effets de pouvoir du discours (références aux textes officiels, aux programmes, dispositions prises pour l'application des décisions, pratiques quotidiennes et partage de sens entre les acteurs). Pour cela nous identifions dans les données, des discours relevant de ces diverses sphères, en expliquant leur implication, leur manifestation et le lien entre eux.

11.2.1 Idéologie dominante sur les TICs : volonté politique d'établir et vulgariser les TICs comme atout majeur de la gouvernance universitaire, le niveau macro

Il est judicieux pour commencer, et pour décrire ce niveau macro, de présenter le contexte dans lequel GP7 a été créé. Au début des années 2000, la coopération belge au développement depuis la mise en place des OMD, s'est alignée à ces 8 objectifs prônés par les Nations Unies (Contor, 2017). Selon le PNUD [49], l'objectif global des OMD était de réduire l'extrême pauvreté dans le monde, avec pour échéance 2015. L'informatisation des organisations ne constitue pas en soi un des OMD, mais les TICs ont été présentées depuis comme l'opportunité, l'accélérateur, le moteur, ou encore le support par excellence pour permettre d'atteindre les OMD. Cette conception, couplée à l'ampleur que prenait l'informatique dans le monde des organisations au début des années 2000, ont permis aux TICs de devenir un pilier important dans les programmes de coopération (Contor, 2017, 2020).
Autant que sur le plan international, au niveau de la RDC, les TICs sont également considérées comme un élément essentiel pouvant permettre d'améliorer la gouvernance des institutions. Depuis le début des années 1990, le pays évolue sous le spectre des impératifs de bonne gouvernance comme conditionnalité d'obtention de financements et autres aides de la part des organisation de l'APD (Jacquemot, 2010; Moyo, 2009; Tujan Jr. et De Ceukelaire, 2008).

[49] https://www1.undp.org/, consulté le 14 janvier 2021

En RDC, deux ministères peuvent être directement liés à la situation concernant la gouvernance numérique dans les universités. Il s'agit des ministères des Postes, Télécommunication et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ainsi que du ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire. Aux côtés de ces deux ministères, nous avons comme acteur impliqués au niveau macro, la coopération belge au développement (ARES) avec ses programmes, ainsi que l'Université de Lubumbashi. Nous n'identifions pas ces organisations en les catégorisant comme « macro » par le simple fait qu'il s'agisse d'organisations au niveau national ou international. Le niveau macro dont il s'agit ici concerne les discours qui sont produits. Les discours stratégiques de ce niveau sont à considérer comme « *un ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent nos manières de nous lier à et d'agir sur un phénomène particulier* » (Varlet et Allard-Poesi, 2015). Ces discours nous permettent ici de comprendre les fondements idéologiques ainsi que les pratiques qui guident le phénomène d'implémentation technologique.

11.2.1.1 Le ministère des PTNTIC

Sur site actuel du Ministère National des PTNTIC il est marqué sous l'emblème du ministère, cette citation du Ministre : *"Le numérique est un levier pour la bonne gouvernance et l'émergence économique de notre pays"*. Aujourd'hui comme depuis le début des années 2000, les TICs en RDC riment avec développement, modernisation (Aina, 2010; Banque Africaine de Développement, 2013; Chéneau-Loquay, 2010a) . Elles sont le levier par excellence pour mener les organisations vers leur modernisation, en prenant en compte les question de bonne gouvernance (El Mehdi, 2011a; C. M. Sukadi, 2020). Les TICs sont présentées, du moins dans les discours et dans les intentions politiques, comme un atout essentiel.

Au niveau du ministère des PTNTIC, la loi n° 014/2002 du 16 octobre 2002 portant création de l'Autorité de Régulation de la poste et des Télécommunications est en vigueur au moment du programme de désenclavement numérique et de l'implémentation de GP7. Les TICs constituent alors dans l'argumentaire, un levier essentiel pour le développement économique et social du pays, ainsi qu'un « atout majeur » pour réduire la pauvreté.

> *« I. De l'évolution du secteur des Postes et Télécommunication dans le monde.*
>
> *Le domaine des postes et télécommunications connaît une évolution très rapide à telle enseigne que convergeant avec le développement de l'informatique il forme les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'évolution de la technologie des télécommunications et les divers services qu'elle offre en font, aujourd'hui, un des piliers*

> *sur lesquels repose la stratégie de développement économique et social et un atout majeur pour la réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés. Au nombre de facteurs qui justifient cette considération, il faut citer : 1. la vulgarisation de la téléphonie cellulaire; 2. l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication; 3. le développement de nouvelles applications notamment la télémédecine, la télé éducation. L'ensemble de facteurs cités ci-dessus constituent les indicateurs de l'incidence du secteur dans la vie d'une nation et expliquent la complexité des activités socioéconomiques et la diversité des rapports socioprofessionnels qui apparaissent autour et au sein du secteur des postes et télécommunications.* Extrait de la loi n° 014/2002 du 16 octobre 2002

Promulguée le même jour, la loi-cadre n°13/2002 du 16 octobre 2002 sur les télécommunications en RDC s'articule notamment autour des recommandations suivantes en rapport avec les TICs :

- Permettre l'accès de l'ensemble de la population aux services de base du téléphone et du télex en zones rurales et urbaines grâce à un coût raisonnable ;
- Réduire les disparités qui existent dans la desserte des différentes régions du pays en infrastructures et services de télécommunications ;
- Favoriser l'introduction de nouvelles technologies pour répondre aux besoins sans cesse croissants et en mutation rapide des milieux d'affaire.

Tout au long du document, bien plus que les TICs, c'est la poste et les télécommunications qui sont plutôt mises en avant.

Bien qu'il existe donc un cadre légal concernant les PTNTIC, il est difficile d'identifier une description claire de la déclinaison stratégique de ce discours. En effet, sur le terrain nous n'avons pas identifié de structure mise en place avec pour mission de veiller à l'application de ces lois, ou même de trace d'une quelconque responsabilisation des comités de gestion pour gérer l'informatisation de leurs universités respectives. C'est une situation qui avait déjà été mise en lumière par Tchehouali (2013) dans sa recherche doctorale. Les politiques nationales TIC ne sont pas fortement définies et appliquées.

> *« En réalité, dans ces pays africains où une majorité de la population est encore analphabète et où le revenu par habitant est encore à moins d'un dollar par jour, les politiques nationales TIC sont « diluées » dans de vastes chantiers gouvernementaux tels que la modernisation des services publics, la réforme de l'enseignement, ou encore l'amélioration de la couverture sanitaire ». (Tchehouali, 2013, p.17)*

Il est possible que des entretiens plus poussés avec des acteurs ayant été présents dans ces ministères durant ces années, auraient pu apporter des informations supplémentaires. Mais nous avons tout de même mené une fouille importante de documents, et nous avons contacté le Ministère des PTNTIC. Il ressort que pour ce qui concerne la période du début des années 2000, il est très difficile d'obtenir de la documentation ou des témoignages sur ce qui était concrètement mis en place ou décidé au niveau gouvernemental. C'est donc avec des pincettes que nous affirmons qu'au niveau national, la politique en matière des TICs n'a pas été déclinée stratégiquement.

11.2.1.2 Le Ministère de l'ESU

Le Secrétariat Général est un des organes du MINESU dont une de ses branches porte l'intitulé « Technologies de l'Information et de la Communication ».

> La mission de cette branche est d' « *Assurer et promouvoir l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'Enseignement Supérieur et Universitaire en : Informatisant la gestion administrative, académique, financière et patrimoniale de l'Enseignement Supérieur et Universitaire ; Implantant la banque des données du Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire ; Gérant, administrant et exploitant le Site web du Ministère ainsi que l'interconnexion des différents réseaux implantés dans les organes du Ministère de l'ESU ; Assurant l'initiation et le recyclage informatique dans l'Administration Centrale de l'ESU ; Veillant à la maintenance des matériels informatiques de l'Administration Centrale de l'ESU ; Assurant la diffusion de l'information par les moyens électroniques* ».

Ce service ou cette branche a également pour vocation d'initier toutes les études informatiques à mener dans sa Direction ; et de planifier, superviser, coordonner et contrôler toutes les activités de sa Direction et en rendre compte.

De manière générale, lorsque les TICs sont abordées dans l'enseignement supérieur en Afrique, ce sont les études sur l'aspect pédagogique qui dominent. Il s'agit alors d'analyser la manière dont les TICE sont adoptées et intégrées dans divers contextes d'enseignement (Bogui, 2007; Ducasse, 2002; Youssef et Rallet, 2009) . Nous avons constaté cette orientation vers le pédagogique, dans les textes officiels du gouvernement congolais. Au niveau du ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, ce sont en effet les implications pédagogiques des TICs, plutôt que leur apport pour la gouvernance des institutions d'enseignement qui sont mis en avant. La Loi-cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national qui est celle régissant l'Enseignement supérieur et universitaire en RDC, mentionne les TICs comme moyen permettant notamment d'organiser

l'enseignement ouvert et à distance. Il s'agit également d'introduire dans le programme d'enseignement, des cours qui permettent aux étudiants d'être éduqués aux TICs. La section 5 de cette loi, intitulée « De l'éducation aux technologies de l'information, de la communication et de l'enseignement à distance », en son article 18325, stipule que « *L'enseignement national assure l'éducation aux technologies de l'information et de la communication en tenant compte des besoins de la société et des questions éthiques en vue de faire face aux défis présents et futurs dans ce domaine. A cet effet, l'Etat promeut l'enseignement à distance* ». Il existe donc une réelle volonté politique légiférée. Parmi les innovations introduites dans ce cadre, figure « *l'introduction au sein de l'enseignement national des technologies de l'information et de la communication facilitant notamment l'enseignement ouvert et à distance* » Extrait de la Loi-cadre n° 14/004. Il est donc évident que dans le cadre légal, les TICs sont certes mises en avant comme un atout majeur, cependant leur application est essentiellement orientée vers l'enseignement. Comme nous l'ont montré les objectivations et subjectivations de la stratégie de modernisation via les TICs à l'Unilu, ce sont les divers partenariats extérieurs, ainsi que les initiatives locales qui permettent une forme de basculement ou d'expansion des TICs à la gouvernance.

Nous pouvons donc conclure que les deux ministères directement en lien avec les TICs et l'Unilu, ont développé des cadres prenant en compte l'arrivée des TICs dans le monde organisationnel. Les discours politiques ont pris en considération les TICs comme un atout pour le développement du pays. Cependant, en ce qui concerne le déclinement de ces discours sur le terrain, nous n'avons pas pu identifier de programmes nationaux ou locaux durant le début de notre période d'étude.

Nous avons par ailleurs constaté que le discours sur les TICs pour la gouvernance, est essentiellement présent au niveau des bailleurs de fonds (en l'occurrence la coopération belge) et dans les structures locales. Dans le cas de l'Unilu, cette matérialisation du discours macro est intervenue au sein de la coopération et de l'Unilu elle-même. Ces deux organisations ont également adopté les TICs dans la même optique que celle du gouvernement et des organisations internationales.

11.2.1.3 L'Unilu et la coopération

Comme nous l'avons souligné précédemment, la coopération belge au développement dans le début des années 2000, porte un discours fort sur la digitalisation, sur les TICs comme pilier de développement (Contor, 2017). D'un autre côté, les universités en RDC font face à des défis, en même

temps qu'elles s'engagent dans des processus de développement et d'ouverture à l'international. C'est donc le cas pour l'Université de Lubumbashi.

Pour commencer, l'Unilu est caractérisée par une augmentation importante de ses effectifs. Si la première année académique de sa création 1956-1957, l'Unilu comptait 104 étudiants inscrits, elle est passée de 17.679 l'année académique 1999-2000 à 24.593 lors de l'année académique 2003-2004, puis les chiffres n'ont cessé d'augmenter depuis en restant aux alentours de 25.000 étudiants par année académique. La tendance à l'augmentation des effectifs est également la même pour le corps enseignant. Les besoins technologiques pour gérer ces effectifs se font donc plus importants. Avant l'intégration des TICs, la gestion des tâches académiques s'effectuait à travers des supports non informatiques, principalement des supports papier. Encore aujourd'hui, les salles d'archives bondées, les piles de papiers jaunis et fardes empilées du sol au plafond témoignent ce qu'a été la gestion académique des décennies précédentes.

Le besoin de recourir aux TICs qui sont alors le pilier par excellence du développement et le garant de la bonne gouvernance est donc présent de toutes part.

> *« Que ce soit le Ministre [belge à la coopération], ou que ce soit le Premier Ministre, ou le Ministre de l'Enseignement Supérieur ou que ce soient les recteurs [congolais], tout le monde parlait de l'informatique et il fallait ça ! C'était important puisqu'il y'avait les Objectifs du Développement Durable qui disaient qu'il fallait informatiser. Donc on était vraiment dans le courant majeur, et un bon politicien il surf sur le courant majeur ».* Extrait gestionnaire coopération

Au niveau des universités, malgré leur faible autonomie ou encore leur alignement habituel aux décisions prises sur le plan national ; les responsables d'institutions d'enseignement se sont individuellement impliqués pour répondre aux besoins locaux, en créant de nouveaux services, en informatisant la gestion à la hauteur des moyens disponibles. Du moins, cela est le cas pour l'Unilu.

La présence de partenaires a donc amplifié cette volonté des responsables des universités. Pour le cas de l'Unilu et des autres universités partenaires de la coopération belge, la présence de cette dernière à travers le projet de désenclavement numérique a été « décisive » pour la mise en place d'un backbone et le début du développement d'applications de gestion.

Au sein de l'Unilu, la rédaction du livre jaune initiée par la coopération, a été la première étape essentielle dans l'informatisation de l'université. Ce plan directeur de l'informatisation de l'Unilu a permis d'effectuer un état des lieux de l'informatisation de l'Unilu, de mettre en avant les forces et les faiblesses liées au contexte, afin de lancer plus tard le programme de désenclavement numérique,

puis beaucoup plus tard le programme UniversiTIC. Dès le départ, le programme de désenclavement numérique a été intégré de manière intime avec la politique de développement de l'Unilu dans le plan stratégique de l'université.

Cet engouement a également mené à la décision rectorale N°025 du 05 mars 2004 portant création du service informatique de l'Université de Lubumbashi (futur SRI). La décision arbore comme motif de cette création les deux justifications suivantes : « *Considérant l'importance de l'informatique dans l'enseignement et la recherche ainsi que dans la gestion administrative de l'université » ; « Considérant la nécessité de désenclaver l'Université au regard de l'évolution de la science et des techniques* ». Il y a déjà à ce niveau, récupération du terme « désenclavement » à partir du programme de désenclavement numérique de la coopération. Le Recteur de l'époque avait donc comme ambition de mieux maitriser les effectifs, et toute autre information relevant du secteur académique. Il fallait faciliter le travail administratif en apportant transparence et efficacité dans la gestion des donnée académiques. Une informatisation plus efficace s'imposait alors.

Tout ceci intervient dans un contexte mondial d'impératif de bonne gouvernance pour les organisations publiques. Il faut en effet combattre les pratiques de mauvaise gestion, de corruption. Au niveau national, la RDC promulgue la Loi n° 06/014 du 12 juin 2006 autorisant la ratification de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Quelques années plus tard, le Ministre National de l'ESU en RDC va inciter les institutions d'enseignement supérieur et universitaire, à l'utilisation des TICs à la fois dans l'enseignement et dans la gestion (e-gouvernance) (Chitekulu, 2014). En dehors du cadre légal qui prône l'utilisation des TICs essentiellement dans l'enseignement, les initiatives de réforme de l'ESU ont amené à reconsidérer l'apport des TICs dans les universités. Ces dernières sont de plus en plus invitées, comme la plupart des organisation étatiques, à se tourner vers les TICs pour la gestion.

L'Unilu comme la plupart des universités d'Afrique subsaharienne, veut également s'ouvrir au monde, accéder à des réseaux d'universités, être présente sur la scène internationale, sceller des partenariats, faire face aux défis de la crise de l'enseignement (Makosso, 2006; Provini et al., 2020; Temple et Petrov, 2004), surtout après la période difficile traversée durant les années 1990 (diverses crises politiques et économiques l'ayant relativement « coupée du monde ») .

Le désenclavement numérique a donc été intégré comme point essentiel du plan stratégique quinquennal 2003-2007 de l'Unilu, et par la suite il a été mis en avant dans tous les plans stratégiques qui ont suivi au fil des ans.

« *Dans tous les plans quinquennaux, les projets des plans quinquennaux, il y avait toujours un volet "informatisation" et "désenclavement numérique"* » affirme un des recteurs de l'Unilu. Le désenclavement se trouve même être le premier point du plan de développement de l'Université dans le plan stratégique 2003-2007.

> « *Au cours du quinquennat 2003-2007, l'Université de Lubumbashi, qui sortait d'une décennie de fers, s'était dotée d'un Plan de développement dont les axes prioritaires avaient pour articulations majeures : le désenclavement, la pédagogie universitaire, le renforcement des bibliothèques, les équipements de laboratoires, la relève académique, l'appui au système administratif* »

Par la suite, le projet UniversiTIC a permis de poursuivre la matérialisation de ce discours favorable aux TICs pour la gouvernance universitaire. L'objectif général du projet UniversiTIC est de « *développer et renforcer les capacités scientifiques et techniques des universités en matière de TIC, pour permettre à celles-ci de mieux jouer leur rôle de moteur du développement de la RDC* ». (Fiche de projet UniversiTIC Congo). A travers l'objectif à la base de la création du projet UniversTIC, les TICs sont considérées comme un moteur de développement pour les universités de la RDC. Ainsi, aussi bien au niveau du gouvernement congolais, de la coopération belge et de l'Unilu, les TICs ont constitué au début des années 2000, un atout majeur de la modernisation des universités.

11.2.2 Le déploiement d'un arsenal matériel, financier et humain pour concrétiser et renforcer la circulation du discours technophile : le niveau méso

A ce niveau, nous avons essentiellement observé la mise en œuvre pratique des décisions politiques, des résolutions du niveau macro pour une applicabilité concrète au sein de l'Unilu.

Ce niveau regorge d'une forte présence en termes d'objectivation par normalisation du discours sur les TICs avec notamment la constitution et l'application du programme de désenclavement numérique, la rédaction et l'utilisation du plan directeur d'informatisation, et par la suite de GP7. Ces derniers constituent désormais des atouts majeurs, voire incontournables pour la gouvernance de l'Unilu. Comme nous l'avons constaté dans l'analyse des données, plusieurs pratiques discursives et matérielles ont soutenu la stratégie de modernisation via les TICs. Les décisions au niveau de la coopération et au niveau du rectorat de l'Unilu convergent et apportent une forme de performativité à ce discours technophile.

> « Et donc finalement derrière ça, c'est : " oui ok on vous entend bien, et donc on va mettre en place, on va venir avec de l'expertise pour réfléchir à ça avec vous". Et donc des

> missions de design et qui très vite, par les méthodologies qu'on choisit d'employer donnent des applications qui permettent très rapidement de faire les choses » Entretien gestionnaire coopération

A ce niveau méso, les discours stratégiques font référence « *aux textes et paroles véhiculés au nom de l'organisation pour une audience interne ou externe* » (Varlet et Allard-Poesi, 2015). Ceci oriente notre attention vers la circulation du discours technophile (beaucoup plus que celui non intensifié sur la bonne gouvernance), sur base de supports aussi bien écrits que verbaux, émanant des acteurs identifiés. Au-delà du simple niveau linguistique, le niveau méso invite à prêter une attention à la manière dont cette circulation de discours agit, revêt une valeur performative (Cabantous et Gond, 2019; Varlet et Allard-Poesi, 2015). A ce stade, c'est cette circulation de discours qui contribue à renforcer la conception technophile de GP7 ainsi que tous les programmes technologiques mis en place. Au-delà de la sphère politique, au-delà des intentions, il s'agit ici de manifestations plus concrètes et appliquées au sein de l'Unilu.

Nous avons donc pu observer la présence de ce discours technophile à travers plusieurs supports : Le plan stratégique de l'Unilu qui est un document essentiel dans la gouvernance de l'université, a intégré le programme de désenclavement numérique comme élément essentiel de son développement ; le plan directeur d'informatisation de l'Unilu a été rédigé et appliqué comme document support dans la mise en place du désenclavement numérique; le SRI a été créé sur décisions rectorale publiée ; GP7 est déployé comme logiciel en Open source pour favoriser son appropriation ; des informaticiens ont été engagés autant au SRI qu'à l'apparitorat central; des formations ont été organisées à destination des différents utilisateurs des services du SRI; sur base d'un plan élaboré, une importante infrastructure technique a été installée dans l'administration centrale ainsi que dans différents campus de l'Unilu, à la bibliothèque centrale et aux Cliniques Universitaires de Lubumbashi.

En plus de ces actions établies dans le long terme, des activités ponctuelles ont également porté au niveau méso le discours technophile. Durant les périodes de délibération, divers moyens de communication comme l'affichage de communiqués provenant du rectorat et du SRI invitaient les membres des jurys à utiliser GP7 ; des notes circulaires et communiqués obligeaient les jurys à se conformer aux décisions du rectorat quant à l'utilisation de GP7 ; le paiement des primes de délibération étaient conditionnés par l'encodage des données dans GP7.Toute cette série d'activités, rattachées à des pratiques d'intensification du discours technophile, ont contribué à valoriser et renforcer le discours technophile au sein de l'Unilu.

Cependant, face à cet engouement, se posait toute une série de situations que nous pouvons caractériser d'hostiles pour l'expansion de ce backbone et plus tard pour GP7. Ce sont ces situations, portées par des pratiques de résistance qui ont fini par affaiblir le discours technophile au niveau méso, malgré la présence établie d'un discours technophile performatif. Qu'il s'agisse d'un problème d'appropriation de toutes ces technologies qui étaient « nouvelles » ces années-là ; qu'il s'agisse de l'environnement climatique « défavorable » ou plutôt non anticipé comme une menace pour la durée du matériel ; qu'il s'agisse du statut des informaticiens qui constituaient une ressource difficile à garder à cause de la prolifération des entreprises minières dont les salaires étaient bien plus élevés qu'à l'Unilu ; ou encore du décalage entre les attentes et la réalité quant aux formations et au matériel mis à disposition des différents services ; toutes ces réalités contextuelles ont mené à un affaiblissement du discours technophile présent.

Du côté de la coopération belge (qui constitue le plus grand bailleur de fonds dans le cadre de projets technologiques à l'Unilu) les ressources disponibles ont été diminuées avec le temps, dans une optique d'appropriation et de pérennisation du projet. En 2010 (CUD, 2010), l'ARES avait comme budget alloué au désenclavement numérique 87.536 euros (le troisième plus grand budget affecté à l'Unilu) et 69.634 euros pour la gouvernance et le développement (sixième plus grand budget sur les 13 du programme). Suite aux multiples réformes ayant sensiblement réduit le budget de la coopération au développement, en 2017 le budget global de l'ARES pour la coopération au développement, tous les pays confondus s'élevait à 24.921 euros (budget ajusté de la rubrique « action et projets » , dont la coopération au développement) (*ARES-RA-2016-2017.pdf,* 2017).
Toutes ces situations, qui relèvent pour la plupart du niveau micro, ont contribué d'une manière ou d'une autre, à déforcer la stratégie de modernisation également au niveau méso.

11.2.3 Le quotidien des acteurs dominé par les pratiques de résistance : Le niveau micro

Dans le quotidien des personnes concernées par l'implémentation de GP7, nous avons deux catégories générales d'acteurs : ceux qui se sont engagés pour mettre en place GP7 et veiller à son fonctionnement, son appropriation, son utilisation ; et ceux qui, par leurs pratiques ont contribué à ce que GP7 ne soit plus utilisé par les jurys, et utilisé seulement en partie par l'apparitorat.

Bien que le discours politique et managérial sur la bonne gouvernance n'ait pas bénéficié d'une subjectivation importante, le discours technophile a lui été porté et relayé par plusieurs acteurs qui ont contribué par leurs pratiques, à l'implémentation de GP7 et à relayer ce discours de modernisation au niveau micro.

Dès le départ du processus d'informatisation de l'Unilu, il était question de mettre en œuvre toutes les ressources nécessaires à la réussite de ce projet technologique. Nous avons pu identifier à travers les données la présence d'acteurs de toutes les entités de l'Unilu ainsi que de la coopération, acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme de désenclavement numérique. Par leurs actions au quotidien telles que le feedback régulier sur GP7 entre les informaticiens de l'apparitorat et ceux du SRI ; les réunions d'évaluation ; les déplacement des équipes du SRI pour un support technique ; les quelques jurys qui se forment et utilisent GP7 directement ou à travers le SRI ; les doyens qui installent à leurs frais des antennes ou de la connexion dans leurs facultés ; les réunions d'information organisées par le rectorat sur GP7 et autres services du SRI ; les missions de support technique et de formation Nord-Sud ; les témoignages divers des utilisateurs sur l'aide que leur apporte GP7 ; les membres de jury qui essaient d'en convaincre d'autres d'utiliser GP7, etc. Par ces actions quotidiennes donc, ces acteurs ont permis à l'implémentation de GP7 d'être un tant soit peu opérationnelle.

Cependant, face à cet engouement, et comme nous l'avons constaté au niveau méso, ces pratiques bien qu'existantes, n'ont pas fait le poids face aux pratiques de résistances. Ce sont en effet les pratiques de résistance en tous genre qui ont dominé. Ce qui a conduit à la très faible appropriation de GP7.



Figure 19. La manifestation du discours stratégique à différents niveaux

Bien qu'il existe effectivement un lien entre ces niveaux, notre étude de cas montre une forme de cassure dans la stratégie de modernisation entre le niveau macro qui dévoile un discours de

modernisation via les TICs très présent auprès des diverses parties prenantes ; le niveau méso beaucoup plus intense et alimenté de la part notamment de la coopération et de certains acteurs au sein de l'Unilu ; et le niveau micro qui témoigne d'une présence d'acteurs dont les pratiques se déconnectent peu à peu de la stratégie.

11.3 Les enjeux cachés de l'implémentation de GP7 : Les pratiques d'intensification des discours de résistance qui favorisent la problématique implémentation de GP7

Notre thèse a pour objectif principal d'expliquer les raisons possibles des problèmes rencontrés dans l'implémentation de GP7 au sein de l'Unilu. Bien que nous ayons commencé par déterminer les discours principaux de la stratégie de modernisation, ainsi que les pratiques qui les intensifient, ce sont les pratiques de résistances qui sont plus nombreuses. Les raisons de la problématique implémentation de GP7 sont donc essentiellement dévoilées à travers l'analyse des discours de résistance et discours alternatifs à la stratégie de modernisation via les TICs, discours sur lesquels nous nous focalisons à ce niveau.

L'amendement du modèle de l'*intensification of power* (en ce qui concerne l'analyse des résistances) nous a permis d'identifier les pratiques qui ont conduit à affaiblir la stratégie de modernisation à travers GP7. Ces catégories de pratiques permettent, comme avec les discours principaux, de comprendre la portée performative des discours de résistance (Varlet et Allard-Poesi, 2015).

En lien avec l'examen des résistances, nous avons commencé par identifier des situations de résistance à partir des thématiques auxquelles elles sont liées. Il se trouve que chacune de ces thématique est exploitée dans la revue de littérature sur les TICs en Afrique : les discours alternatifs sur la modernisation qui portent sur les autres priorités à mettre en avant (Loukou, 2012) ; les relations entre les personnes et les institutions qui influencent de manière importante la mise en place de GP7 (Gardet et Gandia, 2014); les défaillances en infrastructures et matériel (J.-M. Huet, 2017); le refus de l'informatisation et l'implication dans des pratiques frauduleuses à différents niveaux des tâches académiques (Ashforth et al., 2008; C. M. Sukadi, 2020); l'absence de stratégie organisationnelle claire tant au niveau national, local, que de la coopération internationale (Azam et al., 2009; Chéneau-Loquay et Ntambue-Tshimbulu, 2003); les situations problématiques du fonctionnement des universités congolaises (Abarchi, 2018; Mve Ondo, 2011); et enfin le profil des membres du personnel qui ramène des questions de compétence en TICs (Ben Youssef, 2004). Parallèlement à ces thématiques, nous avons identifié des pratiques qui ont contribué à déforcer l'implémentation de GP7 (cfr tableau 13).

Tableau 12.Résumé des pratiques d'intensification des résistances, en fonction des 4 « I »s de la résistance

Groupe de pratiques	Pratique de résistance	Manifestation pour GP7
Individual politics	**Effet boule de neige**	- *Le matériel comme objet décoratif* - *Les conflits latents et multiples* - *Manque de collaboration franche entre la banque et l'administration centrale* - *Bras de fer invisible entre pros et antis GP7*
	Trainer les pieds	- *Exagération des difficultés rencontrées* - *Les rapports et statistiques produits par GP7 sous- exploités* - *Sous-implication de certaines autorités académiques* - *Les formations « inutiles » ?*
	Sabotage	- *GP7 oui, mais après les « affaires »* - *De la concurrence à GP7* - *Les théories du complot*
	Scepticisme	- *Le statut d'informaticien déconsidéré* - *GP7 comme dévoilant trop d'informations « confidentielles »* - *Bouleversement du statuquo* - *GP7 imposé, implémenté « brutalement »*
	Responsabilisation	- *Le faible taux de pénétration des TICs en RDC, vieillissement du personnel, faibles compétences TICs* - *« On ne nous fait pas confiance »* - *Manque de politique nationale TIC pour les universités* - *La coopération belge : Objectifs irréalistes et la digitalisation « à toutes les sauces »* - *Le SRI au fonctionnement opaque : un Etat dans un autre Etat*
	Cynisme	- *Falsification de documents, négociations pour modifier les résultats des délibérations* - *Les menaces de mort* - *Monnayages et besoin de contrôle dans le processus de délibération*

	Ironie	- *Ça ne marchera pas !* - *On vous avait dit que GP7 ne tiendrait pas…*
Collective infrapolitics	**Guérilla**	- *Les bulletins de notes sont gratuits avec GP7* - *Refus d'utiliser GP7 malgré la formation, disparition d'ordinateurs*
	Réappropriation	- *Un « autre » GP7 pour la gestion des finances* - *Utilisation de GP7 en aval du processus de délibération* - *Utilisation des agents du SRI pour des tâches hors de leurs attributions*
	Association	- *Fonctionnement des universités congolaises* - *Infrastructures manquantes pour une meilleure implémentation de GP7* - *Stratégies problématiques à tous les niveaux* - *Exagération des potentiels des TICs et attentes disproportionnées* - *Autres priorités que GP7 pour l'Unilu*
Insubordination	**Dénonciation**	- *Désintéressement d'un des recteurs du programme UniversiTIC* - *Le SRI est un élément libre, il n'est pas contrôlé* - *Dysfonctionnement et manque de collaboration dans la collecte des frais par la banque* - *Faible implication des universités bénéficiaires dans les phases de décision de la coopération*
Insurrection	-	-

Notre interprétation des pratiques de résistance s'oriente vers la répartition des catégories de pratiques en fonction des 4 « I »s de Mumby et al. (2017).

Sur les 11 catégories de pratiques d'intensification des discours de résistance, c'est le premier groupe sur les pratiques **infrapolitiques et individuelles** qui regorge de plus de catégories de pratiques avec 7 d'entre elles. Etant donné le contexte dans lequel GP7 a été développé : nécessité d'informatiser la gestion, implication forte des recteurs, financement importants et appuis techniques de la coopération belge, il est très difficile de remettre en cause, de critiquer ou même d'oser s'opposer à GP7 qui est présenté comme le logiciel de la modernisation de l'Unilu. En effet, avec le discours dominant sur le rôle messianique des TICs, critiquer les TICs revient quasiment à critiquer la modernisation de l'organisation (Agbobli, 2014; Dakouré, 2014b; Do-Nascimento, 2017). D'autre part, qu'il s'agisse d'acteurs agissant avec des pratiques de cynisme ou tout simplement de personnes qui remettent en question la présence de GP7, discuter la présence de GP7 rend suspect. Pourquoi après tout, un membre de jury ou de l'apparitorat s'opposerait à un outil implémenté pour améliorer la gouvernance universitaire, pour moderniser l'Unilu ? Agir ouvertement contre l'implémentation de GP7 serait dans tous les cas mal conçus, mal interprété. Il est avant tout question de moderniser l'université en maitrisant les effectifs, et en instaurant la bonne gouvernance grâce à ce logiciel. Il s'agit, dans une logique de rattrapage, d'amener l'Unilu à un point déjà atteint par certaines universités (Bouchard, 2006; Cishahayo, 2010; Tchehouali, 2013) . Malheureusement, cela est le cas même dans le cas de réaction légitimes comme la dénonciation. En effet, il est tout à fait normal pour des acteurs de manifester leur mécontentement face à l'imposition brusque de GP7, alors qu'un dispositif plus inclusif dans la mise en place de ce changement organisationnel (Alvarez, 2006; Autissier et al., 2018) aurait probablement pu jouer en faveur de l'implémentation et la pérennisation de GP7 dans le temps. En effet, l'implication des parties prenantes dans le changement organisationnel engendré par l'implémentation de GP7, aurait dans une certaine mesure permis de corriger certains angles (Autissier et al., 2014; Autissier et Giraud, 2012; Barrett et al., 2006). Ainsi, de manière volontaire ou involontaire, avec des intentions de réaliser des pratiques de mauvaise gouvernance ou non, les acteurs sont majoritairement impliqués individuellement dans des pratiques cachées, camouflées, qui contribuent à déforcer (Hardy et Thomas, 2014; Varlet et Allard-Poesi, 2017) la stratégie de modernisation via GP7.

Le groupe des pratiques **infrapolitiques et collectives** comprend quant à lui 3 catégories de pratiques. Nous constatons qu'il y a déjà beaucoup moins de pratiques ici étant donné que le collectif ferait appel à une forme d'organisation, de concertation, d'entente entre deux ou plusieurs acteurs

(Mumby et al., 2017). Nous ne pouvons ici avoir de preuves de concertations ou de programmation d'activités de résistances en groupe. Nous constatons cependant que ces actions collectives ont bel et bien eu lieu. Qu'il s'agisse de structures collectives pensées, volontaires ou de d'actions collectives menées sans concertation, ces pratiques ont fortement agi sur les discours de résistance. Toutes ces pratiques collectives ne sont pas manifestées publiquement. Pour la plupart elles relèvent du non formel, elles engagent des actions parfois illégales et non recommandées au sein de l'Unilu. Avec les mêmes raisons qui font que les actions individuelles sont cachées, les actions collectives énumérées le sont également. Il s'agit alors de ne pas être considérés comme des parias, comme des insurgés, comme des personnes contre le comité de gestion en place, par crainte de se voir sanctionner ou tout simplement de perdre le privilège d'être dans un jury, Notons que certaines catégories de pratiques du groupe des actions infrapolitiques et individuelles se retrouvent également dans ce groupe. Tel est notamment le cas de l' « Effet boule de neige » où il existe des traces d'activités menées non seulement individuellement mais aussi collectivement, et qui ont, à force de répétition eu un effet d'intensification (Varlet et Allard-Poesi, 2015).

Le dernier groupe concerné par les pratiques d'intensification identifiées dans nos données, est le groupe d'**insubordination**. Il reprend une seule pratique d'intensification qui est la dénonciation. Il est effet rare de s'exprimer publiquement sur des questions liées à la gouvernance universitaire, encore plus s'il s'agit de critiquer négativement des actions. Ceci rejoint le point de vue de (Dakouré, 2014a) ou encore (Do-Nascimento, 2017) qui relèvent le fait qu'il est difficile et mal vu de s'opposer ouvertement à des initiatives présentées comme des opportunités. En considérant ne fût-ce que le contexte politique dans lequel évolue la RDC, la dénonciation a souvent été considérée comme une entreprise dangereuse, bien plus dangereuse que dans les pays qui font de la démocratie un combat quotidien et une valeur essentielle. Bien que plusieurs initiatives impliquant des dénonciations soient tout de même menées, elles n'en demeurent pas moins dangereuses. Cela se manifeste dans le vécu quotidien. Réclamer, dénoncer, s'exprimer ouvertement, surtout de manière individuelle comporte de grands risques. Néanmoins, il existe des pratiques de dénonciation provenant à la fois d'acteurs de la coopération que de l'Unilu. Nous avons même identifié des traces écrites de dénonciation provenant du SRI, qui au moment d'évaluer le fonctionnement de GP7 avec les activités de la banque, n'a pas manqué de soulever des situations problématiques.

L'insurrection quant à elle n'est concernée que par aucune catégorie de pratique. La plupart des actions d'intensification du discours de résistance ont été menées individuellement ou en groupe, mais de manière cachée. Les rares actions menées de manière publique ont été entreprises par des

individue (essentiellement à travers les interviews). Nous n'identifions quasiment pas d'actions ouvertes contre l'informatisation ou contre l'implémentation de GP7. Plusieurs auteurs évoquaient déjà le caractère sacré, intouchable attribué de manière démesurée aux TICs (Agbobli, 2014; Azam et al., 2009; Dakouré, 2014a). Cette situation fait que, critiquer la mise en place des TICs revient à critiquer le développement même d'une organisation. Il est donc fort possible que pour ne pas être mal vus, les individus ne veulent pas se manifester ouvertement en tenant un discours alternatif à l'implémentation des TICs, même quand cela pourrait être tout à fait légitime (comme dans le cas des dénonciations).

Aussi, il serait très difficile à un groupe d'individus de s'opposer directement à des projets financés essentiellement par la coopération belge au développement. En effet, la coopération belge constitue un partenaire privilégié de l'Unilu comme de la RDC (M.M. Kabeya, 2010) , partenaire qu'il ne serait pas judicieux de pointer publiquement du doigts à travers GP7 et le SRI. De plus les actions comme la grève revêtent un caractère solennel dans le contexte de l'Unilu. Avec les défis que l'Unilu doit relever au quotidien suite aux facteurs de crise (Ikando, 2009, 2009; Kamangamanga NGOYI, 2004), quand il y a grève c'est avant tout pour réclamer des causes telles que la paie ou l'ajustement du salaire ou de la prime, l'amélioration des conditions socio-économiques . Effectuer des revendications publiques parce que l'on n'est pas d'accord avec tel ou tel autre point lié à GP7, cela constituerait presque une « désacralisation de la grève ». Les sujets qui touchent plus directement à la condition des membres de la communauté sont tellement nombreux, que s'il y a une marche, une grève, ce sera avant tout pour une de cas causes-là. Ceci montre qu'il existe donc dans une certaine mesure, un combat mené pour la bonne gouvernance, en dehors de GP7.

11.4 Conclusion

Les résultats de notre recherche nous permettent de mieux comprendre ou du moins de voir plus clairement les dynamiques d'affaiblissement du processus d'implémentation de GP7.
A l'issue de l'analyse et de l'interprétation des données, nous dégageons trois contributions majeures : le constat de la déconnexion entre les deux discours de la stratégie, avec domination du discours technophile face au discours politique et managérial ; la confirmation de la nécessité de considérer une approche multiniveaux dans la compréhension de la problématique intégration de GP7, qui relève justement à la fois du macro, méso et micro ; et aussi l'identification de pratiques ayant contribué à l'intensification des discours de résistance et alternatifs, lesquels expliquent également l'affaiblissement de la stratégie de modernisation par GP7.

Tout d'abord, nous constatons que l'aspect bonne gouvernance et le discours managérial et politique qui le porte, a tendance à s'appuyer plutôt sur les pratiques du discours technophile. Ce dernier bénéficie d'une forte objectivation et subjectivation. Il y a donc un écart entre les attentes et la réalité face à la symbiose du duo bonne gouvernance et TICs. Dans ce contexte, GP7 agit comme un écran de fumée en ce sens que sa présence pourrait être assimilée à une stratégie visant à faire croire que la situation générale au niveau de la gouvernance universitaire est sous contrôle grâce à sa présence, alors que cela n'est pas le cas. GP7 vient au contraire renforcer aveuglément l'idéologie dominante sur les TICs comme levier essentiel de la gouvernance, sans remise en question et ce, bien que le contexte présente une situation loin des attentes.

Cette thèse met également en avant le lien entre le discours stratégique du niveau macro au niveau micro. Comment concrètement les politiques sur l'implémentation de GP7 ont pu avoir des effets dans les pratiques quotidiennes des acteurs, et vice versa. A ce niveau nous avons constaté dans nos résultats, une fois de plus une décorrélation entre les trois niveaux. Si le niveau macro regorge d'une forte présence d'un discours technophile autant que de bonne gouvernance auprès de plusieurs acteurs au niveau international, national et local; et si le discours au niveau méso est bien présent , objectivé et subjectivé par une série d'acteurs, d'investissements matériel et financier ; le niveau micro montre que dans le quotidien des acteurs, l'implémentation de GP7 n'est portée que par une poignée d'acteurs et que l'intensification du discours technophile est rapidement étouffée par les pratiques d'intensification des discours alternatifs et de résistance.

Ces pratiques d'intensification des discours de résistance et discours alternatifs, constituent même les enjeux cachés de l'implémentation de GP7. Ils dévoilent les raisons principales des difficultés d'implémentation de GP7, en termes de circulation de pouvoir, d'objectivation et de subjectivation. Nous avons ainsi identifié des raisons multiples reprises sous les pratiques effet boule de neige, trainer les pieds, sabotage, scepticisme, responsabilisation, cynisme, ironie, guérilla, réappropriation, association, et dénonciation. Ces pratiques ont suffi à déforcer tout le discours stratégique de modernisation de l'Unilu via GP7 (cfr figure 20).

L'analyse des données a également pu révéler des contraintes sociales, économiques, politiques pesant sur le discours. Ces dernières ont été évoquées dans l'interprétation des données Nous pouvons de manière globale citer dans les aspects politiques le fait que les nominations des autorités académiques sont effectuées par le ministre de tutelle et que les doyens et directeurs sont eux nommés par le recteur, situation qui influence la manière dont les uns et les autres se sont exprimés sur la hiérarchie. Sur le plan économique et social, les conditions financières du personnel

Unilu sont telles que certaines pratiques de monnayage d'information, de résultats de délibération, de falsification sont devenues monnaie courante et sont évoquées de manière récurrente par les acteurs. Certains en parlent de manière claire, d'autres par « pudeur » ou respect pour l'organisation en parlent de manière camouflée, en nous invitant à comprendre de quoi il s'agit. Nous pouvons également supposer que les réponses sèches, vagues, ou les demandes d'arrêter l'enregistrement de l'entretien en disent plus sur la personne interviewée. Sur le plan des rôles et des grades, nous avons pu identifier quelques contraintes en termes de retenue, de discrétion dans l'expression de certains acteurs moins gradés alors que les plus gradés se sont généralement exprimés de manière assumée même quand il s'agissait de dénonciation. Pour autant, nous ne pouvons pas prétendre que ces contraintes aient été déterminantes ou évidentes. En effet, les discours des acteurs interrogés avaient plus tendance à être liés à leur tempérament, à leur implication pour la modernisation de l'Unilu, plutôt qu'à leur situation sociale, économique ou leur genre. Bien entendu, l'analyse des contraintes pesant sur les discours peut faire l'objet d'études plus approfondies pour en ressortir de manière plus rigoureuse les tenants et les aboutissants.

50

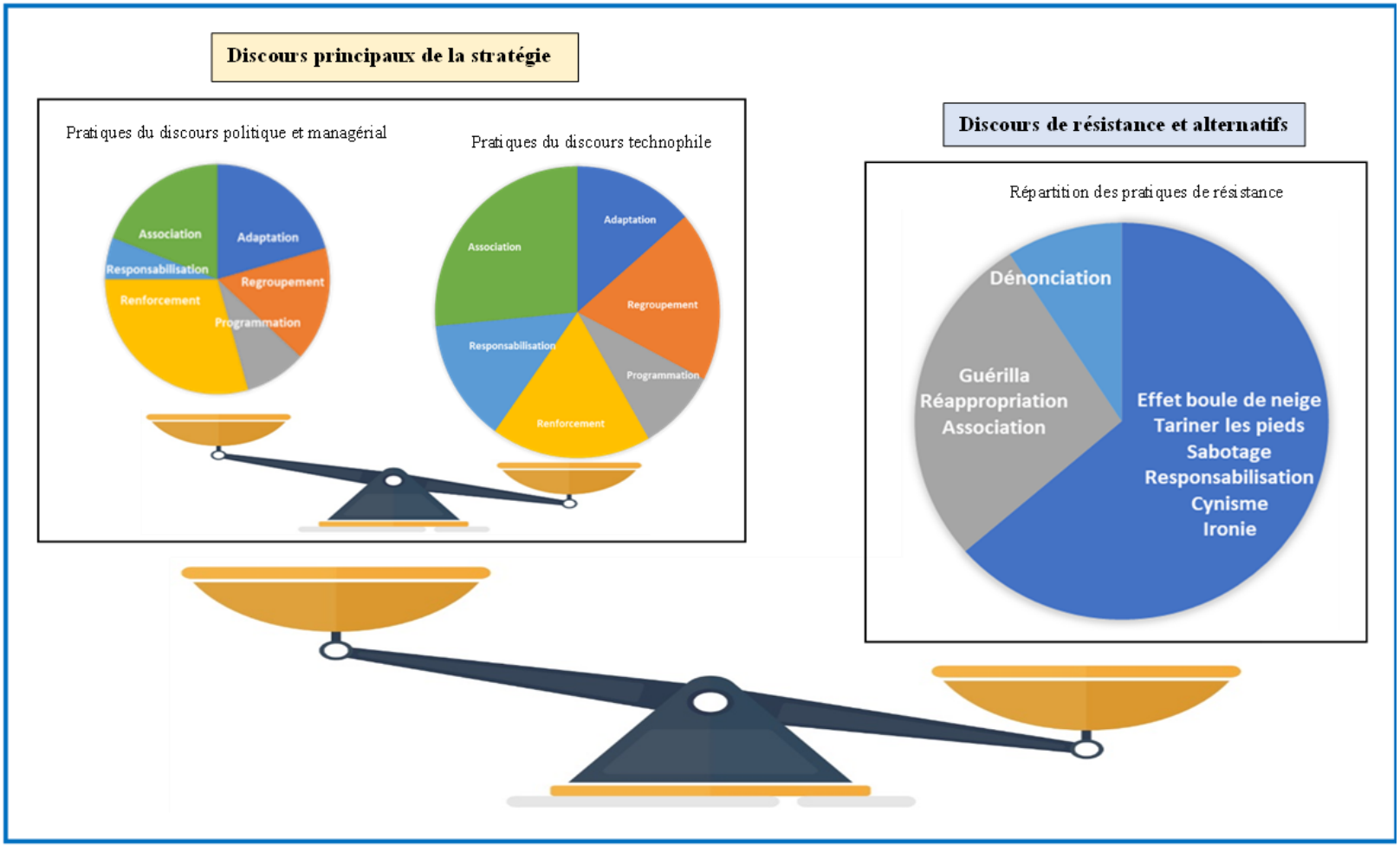


Figure 20.Schématisation de l'intensification des discours : les discours principaux de la stratégie face aux discours de résistance

[50] Les graphiques en camembert ne sont pas à prendre en compte de manière quantitative mais plutôt de manière imagée, comme une représentation des rapports entre les discours : ceux qui sont plus pensants, et ceux qui le sont moins. Ainsi au niveau plus global, ce sont les discours de résistance et alternatifs qui sont plus pesants face aux discours principaux de la stratégie. De même, au niveau des discours principaux de la stratégie, le schéma montre clairement qu'il existe un déséquilibre entre le discours technophile et le discours politique et managérial.

CONCLUSION GENERALE

Introduction

Notre recherche est partie d'un constat : bien que les TICs soient présentées comme un atout essentiel dans le discours de modernisation de l'Afrique, les réalités sur le terrain sont loin de rencontrer les attentes (Loukou, 2012). Ces innovations technologiques rencontrent en effet de fortes résistances sur le terrain dans la gouvernance universitaire de la plupart des universités (Abarchi, 2018), tel que cela est le cas à l'Unilu (C. M. Sukadi, 2020).

En analysant la revue de littérature sur les TICs en Afrique, nous avons constaté que les textes produits : premièrement ne fournissaient pas d'explication concrète et poussée de cette situation problématique ; et deuxièmement, n'abordaient que très peu la question de la gouvernance numérique dans le contexte universitaire.

A l'issue d'une première revue de littérature, notre questionnement de recherche a ainsi porté sur cette question centrale : ***Dans un contexte où l'implémentation des TICs constitue un des piliers essentiels du discours stratégique de la modernisation des universités africaines, qu'est-ce qui explique d'un point de vue critique, les résistances persistantes dans la mise en place de logiciels de gestion ?***

Par cette interrogation, nous avons cherché mettre en lumière les raisons et enjeux présents derrière les difficultés d'implémentation technologique. Notre question de recherche s'est alors déclinée en deux sous-questions spécifiques :

1. La première sous-question porte sur le paradoxe entre les investissements et le rôle attribué aux TICs et la réalité observée sur le terrain. *Qu'est-ce qui explique le décalage entre les attentes sur les TICs et les réalités du terrain, en considérant le discours de modernisation et de bonne gouvernance par le prisme des TICs dans les universités africaines ?*
2. Etant donné la piste choisie pour l'analyse du phénomène d'implémentation technologique dans notre cas d'étude, *dans quelle mesure l'approche critique impliquant l'analyse des discours est-elle susceptible de révéler les enjeux contextuels dans le processus d'implémentation technologique dans l'université en étude* ?

C'est en explorant la littérature plus abondante sur la modernisation de l'Afrique (Do-Nascimento, 2017; Rist, 2003, 2013a), et en constatant le rôle privilégié accordé au levier technologique dans ce processus (Banque Africaine de Développement, 2013; J.-M. Huet, 2017), que nous avons obtenu des pistes pour comprendre le phénomène, tout en sortant des sentiers battus des littératures dominantes

déjà produites. Nous avons décidé de ramener les considérations critiques des littératures sur la modernisation de l'Afrique, à l'étude de l'implémentation technologique qui y est fortement liée.
Cet aspect critique permettait alors de mettre en avant des réalités cachées, idéologiques, des enjeux de pouvoir, des liens entre les niveaux macro et micro (des idées et décisions politiques à l'application concrète des projets) (Hardy et Thomas, 2014; Heller et al., 2013; Sedda, 2017) ou encore des réalités contextuelles appartenant au *darkside* des organisations et souvent occultées.

En cherchant à prendre le contre-pied de ces littératures dominantes qui peinent à expliquer les difficultés d'implémentation technologique (à cause notamment du regard techno-déterministe qu'elles portent), notre thèse s'est articulée autour d'un objectif principal : Celui de contribuer à la littérature sur l'implémentation des TICs dans les universités en Afrique, en prenant une posture critique qui montre en quoi ce levier technologique pour la modernisation, est en fait un levier qui vise essentiellement à renforcer une certaine idéologie dominante sur les TICs en Afrique. Cette idéologie contribue à renouveler quant à elle, les logiques de domination déjà présentes. De cette manière, nous mettons en lumière les enjeux et réalités cachés de la gouvernance numérique universitaire en contexte de modernisation.
Pour y parvenir, nous avons recouru à l'analyse critique des discours, et analysé ce que renferme le processus de modernisation par les TICs en termes de discours organisationnels, de pratiques des acteurs et de tensions avec la réalité contextuelle. Ce positionnement nous a permis de voir de quelle manière est envisagée la modernisation et la recherche de la bonne gouvernance grâce à la gestion informatisée à l'Unilu. Notre positionnement critique et l'analyse critique des discours que nous avons adoptés, nous ont ainsi permis non seulement de combler les vides en termes d'étude critique et multiniveau dans la littérature sur les TICs en Afrique (Benchenna, 2012), mais également d'apporter un regard neuf, et une nouvelle manière d'aborder l'implémentation des TICs par le prisme des discours. Ce sont ces contributions que nous abordons ci-dessous.

Contributions empiriques et théoriques

Contributions empiriques : Comprendre l'implémentation de GP7 par le discours de modernisation

Notre thèse apporte sur le plan empirique, une compréhension au phénomène d'implémentation technologique à travers le cas de GP7 à l'Unilu. Nous avons proposé de comprendre cette implémentation de GP7, en analysant les discours liés à la stratégie de modernisation mise en place à l'Unilu.

- Dans l'élaboration de notre problématique nous avions relevé le fait que la modernisation des universités (comme des organisations en général) dans le contexte des pays d'Afrique subsaharienne, était marquée à la fois par le recours important à l'implémentation des TICs (Capo-Chichi, 2014) et par les impératifs de bonne gouvernance (Abarchi, 2018; Chitekulu, 2014; Mve Ondo, 2018). Ces derniers étant eux même en relation très étroite avec l'usage supposément salutaire des TICs. La thèse révèle qu'il existe effectivement deux composantes dans le discours stratégique de modernisation de l'Unilu : Une première sur les principes de bonne gouvernance, traduisant la nécessité d'instaurer la bonne gouvernance au sein de l'Unilu et portée par un discours managérial et politique ; et une seconde composante qui présente les GP7 comme levier opérationnel de la modernisation, et qui est portée par un discours technophile.

Nous avons constaté que le discours managérial et politique, a tendance à s'appuyer plutôt sur les pratiques du discours technophile. Ce dernier bénéficie d'une forte objectivation et subjectivation (matériel, répétition du discours technophile, vulgarisation des TICs comme essentielles, financements, etc). Il y a donc un écart entre les attentes et la réalité face à la symbiose du duo bonne gouvernance et TICs. Cette déconnexion entre les deux discours a pour conséquence que la bonne gouvernance qui est supposée être capitale dans le processus de modernisation, se retrouve mise en arrière-plan dans les actions sur le terrain. GP7 vient en ce sens renforcer aveuglément l'idéologie dominante sur les TICs comme levier essentiel de la gouvernance, sans remise en question et ce, bien que le contexte présente une situation qui demeure loin des attentes.

- Un autre aspect que révèle cette recherche, est que GP7 agit comme voile, un écran de fumée qui cache la situation problématique toujours présente. La présence de GP7 porte le cachet de « TICs pour le développement », « TICs qui modernisent l'Afrique », « TICs qui permettent à l'Afrique de se moderniser et rattraper le retard ». Elle renforce et valide ainsi l'idéologie dominante sur le messianisme des TICs (Banque Africaine de Développement, 2013; Bart et Lesourd, 2018; Cishahayo, 2010) prônée et condamnée à la fois en fonction des auteurs.

Avec cette conception de GP7, ce dernier entretient et camoufle dans une certaine mesure, les réalités néfastes toujours présentes au sein de l'Unilu et le statuquo dans les idéologies sur les TICs en Afrique est quant à lui maintenu.

- La thèse révèle également que la technologie peut se constituer en catalyseur, en moyen d'expression. En effet, GP7 a constitué un catalyseur en ce sens que les personnes interviewées ont saisi « l'occasion » pour s'exprimer sur d'autres sujets, d'autres leviers qui

devraient être pris en compte dans la modernisation de l'Unilu. Ils abordent dans des discours, d'autres leviers qui vont bien au-delà de la technologie et seraient prioritaires selon eux, pour moderniser l'Unilu.

- Cette recherche met également en avant le lien entre le discours stratégique du niveau macro au niveau micro, entre la décision politique et la pratique quotidienne des bénéficiaires de GP7. A ce niveau nous avons constaté dans nos résultats, une fois de plus une décorrélation entre les trois niveaux. Le niveau macro regorge d'une forte présence d'un discours technophile autant que de bonne gouvernance auprès de plusieurs acteurs au niveau international, national et local; le discours au niveau méso est bien présent , objectivé et subjectivé par une série d'acteurs, d'investissements matériel et financier, de décisions officielles publiées; le niveau micro quant à lui, montre que dans le quotidien des acteurs, l'implémentation de GP7 n'est portée que par une poignée d'acteurs et que l'intensification du discours technophile est rapidement étouffée par les pratiques d'intensification des discours alternatifs et de résistance. Ces dernières que nous avons présenté en détails dans le chapitre sur la présentation des résultats sont : l'effet boule de neige, trainer les pieds, le sabotage, le scepticisme, la responsabilisation, le cynisme, l'ironie, la guérilla, la réappropriation, l'association, et la dénonciation.

- De manière beaucoup plus pratique, cette recherche vient contribuer à enrichir la documentation sur des cas concrets en ce qui concerne les TICs dans la gouvernance ces universités africaines. Ce sujet comme nous l'avons précédemment souligné dans ce travail, n'a pas fait l'objet de nombreuses publications disponibles et vulgarisées. Des colloques et grandes conférences sont organisées sur la thématique de la gouvernance numérique des universités africaines, mais la vulgarisation des recherches est encore assez faible sur la scène internationale.

Contributions théoriques : modernisation, approche critique, résistances, analyse du discours

Combler le vide dans la littérature sur les TICs dans les organisations africaines, en considérant le discours de modernisation

Notre thèse comble le vide constaté dans la revue de littérature sur l'analyse de l'implémentation des TICs dans les organisations africaines. Nous proposons pour ce faire, d'aborder le phénomène

d'implémentation technologique en lien avec la logique du concept de modernisation. En effet, nous avons considéré l'implémentation technologique à partir du discours stratégique sur la modernisation. Ce choix nous a permis de disposer de nouvelles clés d'analyse (discours qui portent la stratégie de modernisation, lien macro-micro, analyse des pratiques de résistance), et d'identifier des enjeux et réalités souvent occultés dans les littératures dominantes sur les TICs en Afrique.

- Nous avons ainsi pu analyser le discours stratégique de modernisation comme portant deux composantes ayant évolué différemment : la composante sur les principes de bonne gouvernance qui a été moins intensifiée que celle sur les TICs comme levier opérationnel de la modernisation. Le constat de cette déconnexion entre les discours de la stratégie nous fournit un premier élément essentiel pour expliquer la problématique appropriation de GP7 dans notre cas d'étude. Nous avons ensuite identifié des pratiques de résistances dont la dynamique a contribué à affaiblir le discours stratégique de modernisation par les TICs. L'analyse des discours et de leurs intensifications à travers leurs pratiques respectives, permet de comprendre au-delà des difficultés visibles, les raisons de l'affaiblissement du discours stratégique de modernisation par GP7.
- Cette approche par le discours de modernisation nous a également permis de mettre en avant la relation qui existe entre les niveaux macro, méso et micro de la stratégie de modernisation. En ce sens, nous avons pu analyser le discours stratégique de modernisation par les TICs, en considérant le lien qui existe entre le niveau idéologique impliquant des décisions politiques ; les applications de ces idées et projets au sein de l'université, à travers les textes et décisions officielles ; et enfin l'appropriation concrète par les acteurs, appropriation qui se manifeste dans les actions au quotidien. Dans notre cas, avec la présence de résistances, cette relation a connu une rupture claire au niveau micro, ce qui a contribué à déforcer la stratégie de modernisation.
- Enfin notre approche a permis de combler la littérature, en considérant les résistances à la technologie non seulement à partir de thématiques ; mais également en considérant les pratiques des acteurs, comme intensifiant des discours de résistance et alternatifs qui déforcent la stratégie de modernisation. Il ne s'agit donc pas uniquement de constater et d'affirmer qu'il existe des résistances dues à telle ou telle autre raison, mais plutôt de considérer les processus concrets visibles et invisibles qui contribuent à affaiblir l'appropriation de la technologie.

Ce triple apport permet ainsi de prendre le contre-pied de la littérature dominante, mais également de compléter et concrétiser les approches critiques, en proposant une étude basée sur un terrain concret. Nous ne nous contentons donc pas d'observer une situation, et de dire que l'implémentation a été problématique à cause de raisons tel que le manque d'infrastructures et autres ressources, les

problèmes relationnels, ou encore le contexte socio-économique « hostile » aux TICs. Nous allons bien au-delà en considérant toute la dynamique en jeux, les sous-bassement idéologiques de cette implémentation, la rupture entre différents niveaux du discours de modernisation, mais aussi le procédé par lequel des acteurs peuvent -même de manière désorganisée- venir à bout d'un projet technologique bénéficiant de tout l'appui financier et technique nécessaire.

Bien au-delà de la question des TICs, considérer le discours de modernisation permet de remettre en question les levier choisis pour la modernisation des universités dans le contexte africain, et de déceler la reproduction de relations inégales véhiculées idéologiquement à travers les concepts de modernisation et de bonne gouvernance.

Mise en avant de la littérature critique sur le messianisme des TICs en Afrique et la question de développement

Dans son tour d'horizon sur quarante années de recherche sur les TICs en Afrique, Benchenna (2012) en est arrivé à conclure que les chercheurs ne mettent pas assez en avant la relation qui existe entre les TICs tel qu'elles sont utilisées effectivement au sein des organisations, et le rôle et les attentes qui leur sont attribués dès le départ à un niveau plus politique. En plus de ce manque, de plus en plus de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication invitent à considérer l'Approche Communicationnelle des Organisations. Cette dernière considère qu'il est important de prendre en compte d'un point de vue holistique, les différentes sphères discursives (Bouillon et al., 2007; R. Huet, 2007). Notre recherche se propose de rétablir ce lien. Nous constatons que la réalité organisationnelle de l'Unilu est détachée des attentes, lorsque l'on considère les pratiques de résistance. Benchenna (2012) reproche également un manque de regard critique face à l'implémentation des TICs comme outil sûr de développement de tout un continent. Ce regard critique, nous l'avons mis en avant, en reposant sur les quelques recherches critiques également identifiées (Cishahayo, 2010; Dakouré, 2014a; Mve Ondo, 2018; Tchehouali, 2013). Ce point de vue a permis de considérer le processus d'implémentation sur le plan discursif, et d'en dégager des considérations importantes bien souvent ignorées en termes d'idéologies, ou de résistances prises comme pratiques qui renforcent un discours.

En plus d'un apport sur les études critiques sur les TICs en Afrique, cette recherche attire également l'attention dans son interdisciplinarité, sur les questions de développement. Le champ de recherche sur le développement est en continuelle évolution. Il peut nous conduire à comprendre les grands défis actuels. Ce champ amène le chercheur à « *un effort d'intégration entre le micro et le macro, entre le local, le national et le global. Mais, pour cela, il faut apprendre à effectuer continuellement un effort d'articulation entre les recherches de terrain et un questionnement*

théorique large ne négligeant pas l'apport de l'histoire » (Peemans, 2018, p. 29). Et c'est exactement ce que nous nous évertuons à accomplir en présentant un cas concret et pertinent pour étudier certes l'implémentation technologique mais à travers le discours de modernisation, qui prend ses racines dans la question du développement. En effet, bien que cela ne constitue pas notre objectif premier, l'analyse et la compréhension du phénomène que nous proposons apporte des éléments clés et des indices pour la définition des politiques globales de coopération au développement sur la question des TICs, sur d'autres questions liées aux universités, et aussi sur l'existence même de ce type de rapports entre « Nord » et « Sud », de manière à clairement définir et équilibrer le rôle de chaque partie prenante.

Combinaison entre le modèle de l'intensification of power et la catégorisation des 4 « I »s de la résistance de Mumby et al.

Le modèle de l'*intensification of power*, notons -le, est l'un des rares modèles à proposer une application claire de l'Analyse Critique du Discours, dans l'étude des discours stratégiques. En ce sens, il nous a permis de considérer la stratégie de modernisation de l'Unilu à travers ses deux composantes. Cependant, si le modèle a permis de répondre à toutes nos attentes en termes de lien macro-micro, de prise en compte des pratiques des acteurs dans l'intensification ou non des discours qui accompagnent la stratégie de modernisation, il a révélé certaines limites auxquelles nous avons dû palier.

Le premier aspect du modèle, auquel nous avons contribué, concerne l'analyse des résistances. En effet, si dans le cas des discours principaux de la stratégie, il a fallu déterminer à partir des pratiques les objectivations et subjectivations des discours ; en ce qui concerne les résistances, le modèle prévoit de mettre en avant des discours alternatifs qui ont émergé durant le processus de changement organisationnel en étude. Il compare ensuite l'impact des résistances sur les discours principaux. Ceci est évidemment lié au cas d'étude exploité. Nous pensons cependant qu'il est capital de voir également en plus de cela, dans quelle mesure les pratiques des acteurs renforcent d'une manière ou d'une autre le discours de résistance, en plus des discours alternatifs. C'est donc en effectuant un croisement entre le modèle d'Hardy et Thomas (2014) , et la classification des 4 « I »s de la résistance de Mumby et al. (2017), que nous avons pu apporter une contribution en termes de pratiques d'intensification du discours de résistance. En effet, nous avons pu ainsi non seulement catégoriser les résistances sur base des sujets auxquels elles sont liées (difficultés techniques, problèmes relationnels, etc) ; mais nous avons également pu identifier de quelle manière concrète, les acteurs par leurs pratiques, par objectivation et subjectivation, renforcent le discours de résistance et contribuent ainsi à l'affaiblissement de GP7 à travers le temps.

La seconde difficulté méthodologique est celle de l'identification de la stratégie et des discours principaux. Non seulement le modèle n'explique pas en détails le procédé de détermination des discours (il s'agit peut-être d'une omission liée à la restriction de longueur de texte dans la rédaction de l'article de référence) ; mais également, étant donné le contexte de collecte des données, les auteurs ont pu avoir accès à de la documentation qui suffisait elle seule, à expliquer l'histoire de la stratégie organisationnelle de leur cas d'étude. Ceci n'a pas été le cas pour nous. N'ayant pas bénéficié d'archives conséquentes, nous avons dû nous adapter face à la difficulté d'archivage des données et à une histoire de GP7 pas toujours claire. Les experts en analyse du discours pourraient à ce propos considérer qu'à certains moments, nous n'avons pas appliqué à cette recherche une procédure de codification habituelle (hiérarchisation des nœud, systèmes de codification divers, etc). Nous en sommes bien consciente, cependant nous avons dû nous adapter progressivement en fonction de ce que le terrain nous offrait au fur et à mesure. Nous tenons à préciser que ces aménagements dans le modèle ont été effectués eu égard au contexte particulier dans lequel évolue GP7, contexte qui est très éloigné de la réalité exploitée comme cas d'étude par les auteurs dans l'élaboration de leur modèle. Nous avons ainsi pu développer une manière d'exploiter les différentes ressources, en variant notamment l'utilisation de logiciels de support d'analyse textuelle.

L'analyse du discours comme atout en termes d'applicabilité de la transdisciplinarité des SIC.

Le recours à l'approche par les discours et l'Analyse Critique du Discours, a permis d'assurer une forme d'interdisciplinarité entre les SIC et les autres domaines de recherches impliqués dans cette thèse (Fairclough, s. d.). En ce sens, nous avons contribué à mettre en avant la richesse de l'interdisciplinarité des SIC, spécialement avec les Sciences du langage qui sont à la base de l'analyse du discours (Maingueneau, 2009, 2014).

Les SIC ont en effet souvent donné dans l'interdisciplinarité. Ceci explique le fait qu'elles soient influencées par des disciplines tel que la linguistique ou la sociologie (Averbeck-Lietz et al., 2014).

L'analyse du discours quant à elle, se positionne scientifiquement dans la transdisciplinarité de plusieurs sciences humaines et sociales, ce qui constitue d'ailleurs une des difficultés qu'elle rencontre (Bonnafous et Jost, 2000; Dufour, 2010). Selon Maingueneau, aujourd'hui l'analyse du discours est un immense champ de recherche globalisé qui traverse de multiples disciplines (Maingueneau, 2017).

Bien que la rencontre entre l'analyse du discours et les SIC ait été retardée, aujourd'hui elle semble acquise selon Oger (2007). La collaboration entre SIC et Sciences du langage peut avoir lieu à travers la constitution des corpus, la conception du sujet de l'énonciation, l'institutionnalisation et

enfin la circulation des discours (Oger, 2007). Entre l'analyse des discours et les SIC, on ne peut donc plaider que pour une véritable méthodologie interdisciplinaire (Clavier et Romeyer, 2008). Le modèle d'Hardy et Thomas (2014) permet d'avoir ce cadre méthodologique interdisciplinaire, notamment à partir des données hétérogènes qu'il permet de traiter.

Contributions pratiques de la thèse

Notre thèse apporte ainsi des pistes de réponse quant à la raison d'une implémentation difficile du logiciel de gestion académique GP7 à l'Unilu. Notre apport peut se cristalliser autour des deux raisons principales répondant à notre questionnement de recherche.

La première grande raison s'articule autour de la déconnexion entre les deux composantes de la stratégie de modernisation, avec un intérêt accru et une forte présence de pratiques discursives et matérielles pour le discours technophile au détriment du discours politique et managérial sur la bonne gouvernance. La deuxième raison qui découle des résultats, porte sur la présence des enjeux liés aux réalités du contexte (bien souvent mises en arrière-plan) et qui favorisent la présence de pratiques qui intensifient le discours de résistance et les discours alternatifs.

Notre thèse amène donc sur un plan pratique et politique, à une importante réflexion et une invitation à revoir les leviers à prendre en compte dans la modernisation et l'instauration de la bonne gouvernance dans universités. Le levier technologique, souvent vu comme la solution prioritaire, a clairement montré des lacunes qui auraient pu être comblée en étant associées à d'autres leviers, notamment les différents mécanismes pour l'amélioration de la gouvernance (assurance qualité, mécanismes de suivi et de sanctions, dispositifs participatifs pour une co-construction autour de la modernisation, amélioration des conditions socio-économiques des employés, etc) (Chêne, 2010; Lavallée et al., 2010; Rumyantseva, 2005).

Cette recherche invite également à repenser la gouvernance numérique universitaire, comme l'a proposé Mve Ondo (2011). Nous évoquons la nécessité de revoir les collaborations entre universités, non seulement en international mais également sur le plan local ; nous contribuons à mettre en lumière les difficultés et les pistes de solution pour une adoption plus juste du numérique dans les universités ; nous évoquons la nécessité d'un point de vue communication, de mettre en place un réel accompagnement du changement organisationnel ; et nous invitons également à réfléchir sur l'essence même des universités en Afrique, ce vers quoi elles aspirent.

Considérations pratiques et politiques dans le discours stratégique de modernisation via les TICs, en contexte de modernisation

Changer de paradigme : le levier technologique, mais pas que…

Bien que les recherches sur les TICs en Afrique abondent, cette configuration dans laquelle le discours technophile est dominant, ne fait pas bonne presse et a tendance à être relayée en second plan (Benchenna, 2012b). Dans le cas de GP7 à l'Unilu, la situation finale invite à un regard critique et mesuré. Nous avons en effet constaté que bien que l'informatisation ait amené l'Unilu à un niveau différent en termes de fonctionnement et de gestion, il n'en demeure pas moins que de graves situations persistent. Nous avons pu montrer de manière claire les réalités cachées derrière GP7, en abordant les catégories de résistance qui démontraient des exemples clairs de pratiques que GP7 et l'informatisation étaient supposés résoudre.

Nous pensons donc qu'il est tout à fait légitime de se demander s'il n'est pas temps que le discours international sur la modernisation change. S'il n'est pas temps que la technologie, spécialement dans le contexte des universités africaines soit considérée non comme LA solution miracle, mais plutôt comme un outil dont l'appropriation détermine les bénéfices à en tirer. Il ne s'agit plus alors de technologie pour rattraper le retard, de technologie pour faire bonne figure, de technologie parce qu'il existe des financements en lien avec cette thématique (Tchehouali, 2013), mais plutôt d'un retour vers la notion même de « modernisation » (Do-Nascimento, 2017). Comment les universités voient leur fonctionnement, leur gouvernance, vers quel idéal aspirent-elles, et seulement alors se demander, comment la technologie pourrait y aider.

En considérant le cas de l'Unilu, nous réalisons clairement que le levier technologique n'est pas la seule voie à envisager pour prétendre implanter et consolider les principes de bonne gouvernance. GP7 seul ne suffit pas à résoudre les pratiques néfastes dans la gestion académique de l'Unilu. L'installation d'un parc informatique, la connexion entre les différents campus, le développement de nouveaux modules de GP7 pour la gestion du personnel, toutes ces initiatives bien que louables, ne suffiront pas à appuyer précisément sur la racine des problèmes. Afin de résoudre les problèmes de gouvernance universitaire, d'autres voies doivent être envisagées. Mettre en place tout un arsenal technologique était certes une bonne initiative, mais encore aurait-il fallu prendre en considération les aspects liés aux problèmes de gouvernance tel que la corruption, le manque de transparence, qui ont justement été à la base de l'implémentation du logiciel de gestion.

Dans le cadre de notre thèse, nous nous sommes intéressée spécifiquement aux aspects de la bonne gouvernance par le prisme de GP7 et de l'informatisation. Cependant nous pouvons affirmer sans doute, que nous avons pu avoir une vue claire et globale des pratiques néfastes à l'Unilu. Ainsi donc,

c'est sans trop de prétention que nous préconisons l'exploration d'autres leviers pour résoudre les problèmes plus profonds de gestion. La technologie oui, mais accompagnée et renforcée par d'autres aspects de la vie organisationnelle, dans une vision plus holistique. Dans le cas de l'Unilu, nous savons qu'il existe déjà le service d'Assurance Qualité, un bureau d'audit interne, et que des activités sont menées par les différents services pour veiller à la bonne marche de l'Unilu tant sur le plan académique qu'administratif. Cependant, les catégories de problèmes évoquées montrent qu'il reste encore énormément à faire. Ces différentes initiatives peuvent être renforcées, recadrées si pas déconstruites, pour en créer de nouvelles. Le plan stratégique de l'Unilu lui-même regorge de quelques pistes de solutions et d'amélioration qui peuvent être réalisées sans l'intervention des TICs ou au moins sans mettre la technologie au premier plan sans stratégie de base.

Plusieurs auteurs ont déjà évoqué la nécessité de tempérer les ardeurs et de veiller à rationaliser les attentes en matière des TICs (Cishahayo, 2010; Dakouré, 2014b; Tchehouali, 2013). Nous y insistons également en préconisant l'exploration d'autres voies, d'autres leviers pour la modernisation des universités. Non seulement des universités, mais également de toute autre organisation partout dans le monde. Dans cette optique, il est nécessaire qu'il existe une articulation des échelles d'action publique en ce qui concerne les TICs, de manière à ce que les attentes et demandes des bénéficiaires correspondent aux orientations prédéfinies au niveau gouvernemental (Tchehouali, 2013).

Au vu de ce qui précède, nous pouvons affirmer que tant que la dimension politique et managériale (avec entre autres la définition des priorités, le respect des plans d'action, la prise en compte des besoins des employés, le suivi et l'évaluation de l'application des décisions) n'est pas prise en considération, de fortes pratiques de résistances[51] demeureront et freineront l'utilisation de GP7 comme cela est le cas à l'issue de notre période d'étude. Même dans le cas où GP7 serait réintégré de manière importante à la gestion de l'Unilu, ou s'il est rendu obligatoire, il sera nécessaire de prêter une attention particulière et s'engager à mettre en place un environnement organisationnel qui lui soit favorable. De cette manière seulement il pourra constituer un atout et non un écran de fumée qui cache les réalités organisationnelles problématiques. En effet, il est nécessaire de définir

[51] Pour des applications plus pratiques de la gestion des résistances, nous recommandons la lecture de Soparnot (2013). En considérant que *les difficultés liées à la conduite du changement organisationnel relèvent en partie de la résistance des individus*, Soparnot propose *d'analyser les effets des stratégies de changement sur les sources de cette dernière* (p.39). L'auteur décrit les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement ainsi que les stratégies de changement et leurs caractéristiques.

un objet clair de la stratégie, afin de permettre une appropriation de la part des acteurs. De plus, des pratiques d'intensification devront renforcer le discours sur la bonne gouvernance qui demeure dans les textes, les intentions, ou encore aux crochets du discours technophile. C'est en prêtant attention également au discours politique et managérial sur la bonne gouvernance via les TICs, que la stratégie de modernisation pourra être effective. Notre thèse montre qu'il faudrait envisager de replacer à un autre niveau, ou rechanger le poids qu'on accorde aux technologies, par rapport à d'autres dimensions de modernisation et de bonne gouvernance. Pour revenir au modèle d'analyse, il faudrait donc une objectivation et une subjectivation du discours sur la bonne gouvernance, par des leviers qui seraient autres que la technologie. Tout est question d'équilibre, de balance entre les différentes initiatives à mettre en place. Nos données ont clairement montré cela à travers la décorrélation progressive du discours de bonne gouvernance avec les pratiques des acteurs.

A propos de la coopération au développement

Au sein de la coopération belge au développement (qui est comme vous l'aurez maintenant compris, acteur principal de l'informatisation de l'Unilu), la vision des TICs est similaire à celle présente dans la plupart des organisations internationales. La digitalisation de l'Afrique dans son ensemble a fait l'objet de plusieurs programmes, investissements, partenariats, plusieurs missions et évaluations. La philosophie était similaire à cette des organisations internationales, tel qu'en témoigne le document "*Digital for Development" (D4D) de la coopération belge au développement*, publié en 2016.

Au- delà de l'Unilu ou des universités dans leur ensemble, il y a donc également une réflexion à poser en rapport avec la coopération au développement. Nous l'avons souligné, les projets menés par la coopération sur le terrain sont liés aux priorités des bailleurs de fonds en fonction du moment. Lors du désenclavement numérique, nous sommes au début des années 2000 dans un contexte où le digital était la voie d'accès au développement. Au fil des ans bien que les axes d'actions et les projets étaient variés, l'aspect technologique est resté bien présent. Le problème en soi n'est pas de mettre en place tous ces projets technologiques, mais il s'agit ici de réfléchir aux modalités d'implémentation, de correspondre aux besoins réels du terrain. L'origine des projets devrait être pensée de la manière la plus stratégique possible en commençant par identifier les besoins du terrain, en associant les parties prenantes concernées, et en étudiant la faisabilité du projet. Des évaluations sont menées par des experts externes, mais cela ne suffit pas (du moins pour le cas de l'Unilu) à redresser la situation. Les résultats montrent clairement qu'il y a des problèmes en termes de définition des objectifs stratégiques dans le programme UniversiTIC notamment.

Il est en effet commun d'observer non seulement en Afrique mais partout dans le monde, des investissements financiers aux montants exorbitants pour des projets technologiques, alors que les conditions socio-économiques des utilisateurs de ces technologies sont déplorables. Ce décalage entre les investissements d'une part et les réels besoins du terrain d'autre part devrait faire l'objet de réels questionnements. Il est important de relativiser et d'arrêter la politique de « la digitalisation à toutes les sauces ».

La portée de notre thèse est dans les deux sens : elle n'apporte pas seulement des éléments de compréhension sur l'implémentation des TICs par rapport au contexte congolais, mais également du côté belge (et d'autres structures d'aide au développement). Tel que le suggérait déjà Nahavandi (2003) il y a une vingtaine d'années, il est nécessaire de repenser le développement et la coopération internationale surtout en ce qui concerne le numérique.

Réflexion et perspectives sur la gouvernance numérique universitaire en contexte de modernisation

Cette thèse invite également à une prise de conscience de la part des universités, sur le potentiel des logiciels de gestion, tout en mettant en garde quant au processus de leur mise en place effective. De profonds questionnements sur la question de gouvernance et de modernisation via les TICs doivent en effet être entrepris.

L'enseignement supérieur partout dans le monde fait face aux défis « *d'adaptation et de rénovation des dispositifs de production et de transmission des connaissances* » provenant de la mondialisation (Akam, 2002b). Dans ce contexte de mondialisation, l'université en Afrique constitue une clé importante pour le développement du continent (Sock, 2006). Penser l'université africaine, c'est penser sa gouvernance, « *c'est remettre à plat ce qui n'est jamais pensé et qui pourtant engage au quotidien son fonctionnement , c'est revenir sur son sens, sur ses missions et sur son fonctionnement* » (Mve Ondo, 2011, p. 8). Même en présence de projets de partenariats de tous types, les pays africains devraient développer aujourd'hui des solutions répondants à leurs problèmes et adaptées à leur contexte.

En RDC, la politique du gouvernement considère que l'éducation dans les institutions supérieures d'enseignement doit jouer un rôle capital pour le développement économique et social intégré et durable du pays (Tshibanda et Labille, 2014), en ce sens des initiatives sont mises en place pour améliorer les conditions de ces institutions. Pour exemple, au moment de la rédaction de cette thèse en 2022, se sont tenus à Lubumbashi il y a quelques mois, les Etats Généraux de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, qui visent à effectuer un état des lieux sur l'enseignement au niveau national, afin d'apporter des solutions pour l'avenir de ces institutions.

En dépit de la crise de l'enseignement en Afrique, des pistes d'amélioration sont possibles à condition qu'il existe une réelle volonté politique des pouvoirs publics, surtout étant donné le rôle et l'enjeu du savoir pour la modernisation des pays. Une refondation de l'université africaine est possible (Provini et al., 2020b) .

L'amélioration de la gouvernance universitaire en Afrique repose ainsi selon Kemayou (2012) sur le triptyque *« bonne administration - responsabilité et imputabilité - transparence »*. Ce qui signifie concrètement que « *l'État ne devrait plus tenir le gouvernail des universités, mais plutôt assumer partiellement leur régulation ; les universités devaient mettre en place des systèmes d'auto-organisation, d'autodiscipline, d'autorégulation, voire de co-régulation, étant donné l'exigence de partenariats (acteurs publics et privés) que requiert ce système ; les deux composantes (État et universités), étant tenues de s'assurer premièrement, que la gestion des ressources financières et humaines des universités soit faite de façon correcte et équitable, deuxièmement, que les responsables des universités rendent compte de leurs actions et troisièmement, que la communication soit au cœur des actions »*(Kemayou, 2012, p. 104). Selon Sock (2006), il y a un manque d'efficacité et d'efficience dans le fonctionnement des universités d'Afrique francophone, manque dû principalement à l'absence d'autonomie et à l'absence d'une politique nationale de pilotage des universités dans le long terme, ce qui traduit d'ailleurs selon lui, une négligence du rôle clé des universités dans le développement socio-économique des pays. Il est donc nécessaire de trouver un juste milieu en ce qui concerne le rôle et la place de chacune des parties.

Face aux défis à relever par les universités, c'est toute la question de la gouvernance qui doit être remise en question. Dans les perspectives et pistes d'améliorations, nous pouvons dresser quelques axes principaux orientés notamment vers la coopération inter-universitaire, les TICs, la gestion du changement et la modernisation.

Remettre en question et réfléchir à la modernisation des universités de manière introspective.

Quelle que soit l'ambition de modernisation d'une université, c'est avant tout une réflexion sur le discours de modernisation lui-même qu'il faudrait mener.

Do-Nascimento (2017) définit la modernité comme *« la configuration que présente toute société qui s'organise sur la base des critères d'efficience, de rationalité et d'émancipation en vue d'aménager son espace citoyen comme espace de libertés individuelles, de prospérité matérielle, d'inventivité technique et scientifique, etc»* . C'est sur cette définition de la modernité que nous nous sommes alignée dès le départ. Ceci implique pour les universités africaines de définir en fonction de leurs propres critères, ce qu'elles souhaitent mettre en place comme espace reflétant leur idéal. Les

universités devraient se demander quelles sont leurs aspirations dans le contexte global actuel, quelles sont les missions qu'elles se donnent (au de-delà des missions définies lors de leur créations dans le contexte colonial). Elles devraient se questionner sur l'idéal à atteindre, le type de femmes et d'hommes qu'elles comptent former.

Sur le plan de la gouvernance universitaire, il s'agit également pour les universités de s'engager dans une réelle transformation en fonction des besoins réels du contexte et en fonction des objectifs assignés à l'université aujourd'hui. Pour Aina (2010), le changement nécessite que les organisations africaines mettent en place des mécanismes pour gérer les effets du changement actuel. Selon Affa'A et Des Lierres (2002), les universités africaines devraient aller vers un nouveau projet éducatif qui soit inclusif. Afin de relever les défis de la mondialisation et de l'économie fondée sur la connaissance, les pays d'Afrique francophone devraient selon Sock (2006), placer en particulier les systèmes d'enseignement supérieur au cœur de leurs stratégies de développement. Si l'autonomie est ici préconisée comme moyen de permettre aux universités d'améliorer leurs gestions internes, il est nécessaire de disposer au préalable d'une politique conséquente de pilotage du système, notamment dans sa composante contrôle, afin d'assurer de la transparence dans le fonctionnement des universités. Or, l'usage de la planification stratégique est très peu répandu dans les universités francophones d'Afrique. Pourtant « *la planification stratégique permet aux institutions de mieux déterminer leurs missions, repérer et satisfaire les besoins sociétaux, identifier leurs forces et faiblesses et instaurer une culture de l'évaluation* » (Sock, 2006, p. 3). C'est pour cette raison qu'un renforcement des capacités de planification pour les cadres des universités est nécessaire, en même temps que l' élargissement du processus décisionnel au sein des universités (Sock, 2006). Les universités africaines devraient arriver à penser au-delà des réformes dans l'enseignement supérieur. C'est-à-dire, penser à la pérennité et à l'adaptation face au changement, et aussi penser à quel genre d'éducation il faut pour quel genre de continent Africain. C'est un appel à la transformation (Aina, 2010).

Sur le plan de la gouvernance numérique, il s'agit de revoir stratégiquement l'implémentation des solutions TIC, tout en prêtant une attention particulière aux autres aspects qui accompagnent le processus d'informatisation. Les résultats de notre recherche mettent en avant des discours alternatifs qui évoquent des priorités que l'Unilu devrait prendre en compte. Ces discours alternatifs peuvent constituer un point de départ car ils témoignent du besoin profond de repenser la modernisation des universités congolaises. Qu'est-ce qu'une bonne université selon le critère congolais, africain, avant de l'être selon un critère plus global.

Ce regard introspectif, lié aux réalités locales est d'autant plus important que le contexte regorge justement de ressources exploitables lors d'un changement organisationnel important tel que

l'implémentation de GP7. La valorisation de ces ressources locales liées au contexte pourrait permettre d'exploiter le fait que, comme l'ont démontré les informaticiens du SRI, il y a une forme de dévotion et du respect du travail malgré les faibles motivations, les faibles rémunérations. Des plaintes ont été formulées à cet effet durant les entretiens. Le SRI a malgré tout constitué un moteur important dans l'implémentation de GP7, et son personnel est resté actif et fortement impliqué. Cet attachement à GP7 et aux objectifs à atteindre témoignent de la ressource atypique que constituent les membres de l'équipe du SRI. Un autre aspect que nous pouvons évoquer, c'est la notion de l'autorité, du chef dans le contexte congolais. Nous l'avons évoqué dans la thèse, l'une des années où le taux de GP7 a été le plus élevé, c'est lorsque des mesures coercitives ont été prises par le recteur. De même, si les doyens et directeurs se sont impliqués d'une manière ou d'une autre, c'est parce que le mot d'ordre venait directement du recteur. Malgré les pratiques de résistances, les relations affichées ouvertement envers les supérieurs sont généralement positives. C'est sans doute ce qui explique que les pratiques de résistance sont pour la plupart cachées. Qu'à cela ne tienne, cette valeur culturelle pourrait (non de manière démagogue ou dans une logique de manipulation) favoriser l'implémentation d'un projet comme GP7.

Le continent africain est connu pour être le plus jeune de la planète. C'est cette jeunesse inondée par les TICs qui se retrouve à l'université. Même s'il existe des écarts en termes d'accès aux technologies, la simple utilisation des smartphones par le plus grand nombre constitue une richesse exploitable. En effet, il est plus facile d'initier les étudiants dès leur première année à une forme de culture TIC. A ce stade ils sont ouverts aux initiatives et prêts à respecter les consignes, tant qu'elles sont claires, biens encadrés, et assurées par un accompagnement. Tous les services TIC de l'université peuvent ainsi être vulgarisés et rendus indispensables pour inciter à leur utilisation.

Les collaborations locales et internationales : à la recherche de ressources extérieures

La qualité de l'enseignement universitaire peut être améliorée à travers plusieurs initiatives : des investissements financiers prenant en charge des bourses pour étudiants et l'amélioration de l'infrastructure ; à travers des ressources pour les enseignants et les chercheurs ; en mettant en place sur le long terme des efforts pour augmenter les qualifications des agents ; en prévoyant des bourses postdoctorales ; de la recherche collaborative, etc. La disponibilité de financements peut faire toute la différence pour une université (Oketch, 2003). Dans la plupart des cas, ce sont également les relations professionnelles avec des universités étrangères qui permettent d'avoir accès à des ressources supplémentaires (Van den Bor et Shute, 1991).

Depuis le début des années 2000, les partenariats entre universités africaines et occidentales s'orientent vers des projets technologiques, qu'il s'agisse de l'enseignement, de la recherche ou de la gestion. Malgré le tableau de crise dépeint sur l'enseignement supérieur en Afrique, les universités africaines attirent l'attention d'autres universités par le monde. Ceci engendre la naissance de plusieurs programmes de partenariat (différents des aides) (Samoff et Carrol, 2004). S'il existe des collaborations entre les universités africaines ou les universités d'un même pays, la majorité des universités partenaires à celles d'Afrique subsaharienne sont occidentales. Il y a donc une réelle nécessité pour les universités africaines de développer des collaborations entre elles, ou même des collaborations entre les universités dans un même pays ou une même région (Sukadi et Nkuku, 2020). Prenons le cas de la RDC. La RDC, immense pays de 2.345.000 km2 environ et dont la population dépasse 100 millions, comporte plusieurs universités publiques et privées. Au niveau même de la ville de Lubumbashi, des institutions d'enseignement supérieur et universitaire agréées existent en bon nombre. Une collaboration locale pourrait être envisagée avant même de se lancer dans des projets de grande envergure engageant des villes séparées parfois de plus de 2000 km, dont les habitants ont des cultures et habitudes différentes, des langues différentes. Une collaboration à plus petite échelle sur les questions du numérique ou tout simplement de la gouvernance universitaire pourrait être envisagée.

De plus, le contexte géopolitique ainsi que les résultats de nos analyses nous montrent clairement qu'il est difficile d'impliquer des universités de la capitale lorsque l'initiative vient d'une université « de province ». Il existe en effet une concurrence latente entre la capitale économique du pays (riche en ressources minières) qu'est Lubumbashi, et la capitale politique Kinshasa. Il serait donc plus judicieux d'initier des collaborations, de fédérer les acteurs de l'enseignement en fonction des régions.

En abordant la collaboration inter-universitaire à échelle réduite, notre thèse touche à une réalité plus grande encore concernant les relations. Elle invite à prêter une attention particulière aux relations entre les diverses parties prenantes impliquées dans le processus d'implémentation, et aux conflits visibles et invisibles qui influencent considérablement la mise en place du logiciel. En effet, les relations dans les question d'appropriation et de résistance y jouent un rôle important (Holden et O'Toole, 2013).

Quelle stratégie numérique pour les universités africaines ?

Le numérique dans l'enseignement et la recherche, mais également dans la gestion, constitue un axe central dans le fonctionnement des universités. Les défis spécifiques à la mondialisation

concernent notamment l'usage des TICs, en plus des nouveaux partenariats dont les structures exigent des universités une gestion transparente (Capo-Chichi, 2014; Mve Ondo, 2018; Sukadi, 2020). Face à ces défis, les universités sont amenées à mettre en place un système d'aide à la décision et améliorer la gouvernance. Les systèmes d'information internes aux institutions peuvent permettre d'avoir un « *socle du système d'information de tout le dispositif d'enseignement supérieur* » (Capo-Chichi, 2014, p. 78). En effet, la technologie dans la gouvernance universitaire est susceptible de fédérer en synchronisant les informations de diverses entités (Sock, 2006).

Eu égard au cas de GP7 observé, nous pensons que les universités devraient parvenir à des transformations numériques intelligentes. Intelligentes dans le sens où les TICs ne doivent pas être une simple façade, mais plutôt un vrai moyen d'appui à la gouvernance. S'il est vrai que des universités africaines ont déjà expérimenté les avantages de la gouvernance numérique (Mve Ondo, 2018), l'Afrique est encore loin de tirer tous les potentiels des TICs (Sock, 2006). La mise en place de ces technologies devrait donc s'effectuer de manière réfléchie, adaptée au contexte et surtout en impliquant les parties prenantes concernées.

Lors de la mise en place de dispositifs numériques pour la gouvernance des universités, il est nécessaire que l'équipe dirigeante s'appuie sur de la négociation, de la souplesse, ainsi que sur des partenariats (Mocquet, 2019). En effet, le processus d'implémentation des TICs dans la gestion universitaire nécessite de se questionner sur les acteurs impliqués dans la mise en place de ces projets technologiques. Qu'il s'agisse de l'équipe dirigeante elle-même, d'acteurs mandatés au sein de l'université pour effectuer cette tâche, d'un service technique ou informatique, ou même d'une entreprise extérieure à l'université, les situations sont changeantes en fonction de l'un ou l'autre acteur. En général le Service informatique dans les universités offre des services liés à de l'équipement, à la connexion, etc. Mais dans le cas où un Système d'Information est mis en place au sein de l'université, le service informatique acquiert un rôle capital. En effet, au-delà de fournir des services, il devient le responsable (concepteur et gestionnaire) de ce Système d'Information, et participe ainsi pleinement aux objectifs de l'organisation tout entière (Capo-Chichi, 2014). Ainsi, parallèlement à la gouvernance de l'organisation, se dresse également la gouvernance des systèmes d'information.

Le numérique doit également être envisagé d'un point de vue global. En effet, des politiques locales et nationales doivent être développées. Cela permettra non seulement de guider les institutions, mais également de guider les appuis techniques et financiers de potentiels partenaires. Malheureusement, comme notre étude de cas nous l'a montré, il existe un vide à ce niveau sur le terrain. Cela est le cas pour beaucoup de pays africains où il n'existe pas de politique nationale

spécifique aux TICs. Ou lorsqu'elle existe, elle ne bénéficie pas d'une vulgarisation et d'un suivi adéquat.

« En réalité, dans ces pays africains où une majorité de la population est encore analphabète et où le revenu par habitant est encore à moins d'un dollar par jour, les politiques nationales TIC sont « diluées » dans de vastes chantiers gouvernementaux tels que la modernisation des services publics, la réforme de l'enseignement, ou encore l'amélioration de la couverture sanitaire » (Tchehouali, 2013, p. 17)

Dans un autre volet, et bien qu'il ne s'agisse pas du cas de l'Unilu, où GP7 est avant tout un outil développé en interne ; il est important d'éviter les politiques de transfert aveugle de technologies du Nord vers le Sud, sur le seul principe que ce qui a fonctionné dans un contexte ne peut que fonctionner dans un autre.

« Bien que les TIC nous fournissent les innombrables offres mirifiques et alléchantes, dans notre contexte, il faut savoir raison garder. Le transfert stricto sensu de ces technologies, du nord au sud, me paraît conditionné par le respect de certains préalables. La formation des compétences à tous les niveaux de la demande et l'usage utilitaire en fonction du besoin réel du développement de nos institutions sont des réalités à prendre en compte » (Abarchi, 2018, p. 106).

Notre thèse invite en ce sens à s'éloigner du techno-déterminisme et d'un transfert de technologies au sens strict (Bogui, 2007). Plusieurs solutions technologiques développées dans des pays européens sont soit vendues, soit implémentées au sein des universités africaines dans le cadre de la coopération au développement (Capo-Chichi, 2014). Puisque le contexte universitaire est similaire dans les pays d'Afrique subsaharienne, notre recherche invite par son aspect critique, à se détacher du copier-coller des solutions TIC et d'envisager des solutions endogènes.

Accompagnement du changement

L'implémentation d'un logiciel de gestion académique constitue un important changement organisationnel. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme d'accompagnement de ce changement[52] (Autissier et al., 2014; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2013). Sur le plan communicationnel ce changement implique notamment la prise en compte des parties prenantes, la définition claire de l'objet de la stratégie en fonction des discours, la production discursive autour de la stratégie, le suivi et l'évaluation des initiatives. Cette responsabilité dans le cas de l'Unilu a été

[52] Nous vous invitons à consulter « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales » d'Autissier et al., (2014).

laissée entre les mains du SRI. Bien que ce dernier ait mis en place plusieurs activités au fil des ans, c'est d'une prise en charge plus globale au niveau institutionnel que l'Unilu avait besoin. Le changement organisationnel, surtout lorsqu'il implique une restructuration profonde, nécessite d'être préparé, analysé, développé, mis en place et évalué sur plusieurs étapes (Lambotte et Scieur, 2013). Le discours stratégique de modernisation implique la mise en place de dispositifs spécifiques. En effet, le discours stratégique invite de nouvelles formes de rationalités prenant en compte l'implication de toutes les parties prenantes concernées dans la décision, la compréhension de la situation et la définition des objectifs. Le processus stratégique devient ainsi l'apanage d'un plus grand nombre d'acteurs (Allard-Poesi, 2019a).

Ainsi donc, les universités comme toute organisation qui aspire à l'implémentation des TICs, sont appelées à revoir leurs modes d'action et la manière dont elles se préparent sur tous les plans, pour une appropriation plus aisée de l'outil.

Pour connaître le chemin du succès de la transformation numérique, les établissements devront mettre en œuvre des adaptations dans leur mode de management d'introduction des nouveaux dispositifs numériques : ce n'est plus l'outil qu'il est important d'installer mais bien son usage au sein de la communauté. Cet usage doit être pensé pour tous les publics de l'Université, les membres comme les étudiants et stagiaires inscrits dans cet établissement. (Mocquet, 2019, p. 177).

C'est donc vers une « nouvelle gouvernance du numérique » agile (Mocquet, 2019), que les universités devraient parvenir, en considérant d'une point de vue holistique, les aménagements à réaliser jusque dans le management organisationnel.

Limites de la thèse

Le développement de notre appareillage méthodologique relève essentiellement d'un bricolage que nous assumons entièrement. Dès le départ, il nous a fallu adapter le modèle théorique, pour ensuite décider de manière pratique de l'usage de l'un ou l'autre logiciel, l'une ou l'autre procédure. Le bricolage dans une recherche peut en effet aller au-delà du choix des outils comme l'affirment Lambotte et Meunier (2013)

From our experiences, bricolage is required not only in relation to the tools and instruments necessary for the operationalization of the research process, but throughout the entire research process. (Lambotte et Meunier, 2013, p. 86)

Du choix des logiciels, aux critères de sélection des extraits et verbatims, en passant par la création des nœuds dans Nvivo, nous avons dû nous adapter et décider sur le moment d'une voie à suivre. Notre fil conducteur a cependant toujours été le modèle Hardy et Thomas (2014), bien que nous

l'ayons par endroits adapté. C'est le modèle qui nous a permis d'assurer tout du long de la recherche, une rigueur scientifique nécessaire à la réalisation de cette thèse et la validation de nos résultats. Nous avons documenté au mieux nos choix ainsi que notre procédure, mais cela aurait sans doute pu être réalisé de manière plus détaillée et méthodique. Ainsi, comme nous l'avons souligné plus haut, nous sommes consciente que les experts en analyse du discours puissent à certains moments questionner notre système de codification.

En ce qui concerne les contraintes et facteurs liés au discours tel que les attributs (le sexe des interviewés, leurs grades, le rôle joué dans l'implémentation de GP7, etc) nous n'avons pas poussé la réflexion plus loin étant donné que dès le départ, nous n'avons pas remarqué de différence significative dans les discours et pratiques des divers acteurs. En effet, malgré les attributs très variés, la manière dont ces derniers ont pu influencer les pratiques des acteurs sont minimes. Le fait de considérer le pouvoir d'un point de vue foucaldien fait que nous nous soyons attachée bien plus aux pratiques, avant les individus qui les pratiquent. UN regard plus poussé sur ces détails aurait sans doute apporté plus de clés de compréhension en ce qui concerne les contraintes liées aux discours, les pratiques elles-mêmes et par là le processus d'intensification des effets de pouvoir des discours.

Sur un plan beaucoup plus empirique, nous avons des limités liées aux réalités du terrain.

La première limite concerne un aspect que la thèse permet également de mettre en avant comme élément interpellant de la gouvernance universitaire : les archives. Bien que l'obtention de certains documents se soit déroulée de manière assez fluide (et nous remercions encore les personnes qui nous y ont aidé), cela n'a pas toujours été le cas. Tout au long de la collecte des données, il a fallu fouiller de manière intense, supplier, trouver des arrangements, négocier avec certains acteurs, retrouver des documents perdus depuis des années, et cela quand il existait une trace écrite. Dans les autres cas nous avons dû nous contenter des récits des acteurs. Nous n'avons donc pas été dans la possibilité de toujours vérifier tous les propos des acteurs. Il a fallu dans certains cas recouper les entretiens avec d'autres entretiens et avec notre expérience personnelle, notre connaissance du terrain. Ce manque important d'archives a notamment constitué une difficulté majeure dans la constitution même de l'histoire de GP7. Nous avons cependant dû venir à bout de ce problème en assurant une forte hétérogénéité des données, et en recoupant les informations. Même lorsqu'il n'existe pas de rapport audiovisuel ou écrit d'une activité, lorsque ce ne sont que les récits qui parlent d'un évènement, nous partions du principe que si plusieurs personnes parlent d'un évènement, c'est qu'il a eu lieu.

Une autre limite concerne le fait de ne pas avoir pu mener toutes les interviews prévues. Le fait d'être boursière a constitué un grand atout pour notre thèse. Nous avons effectué des séjours de plus ou moins 2 mois sur le terrain afin de recueillir les données. Mais bien souvent les rendez-vous

étaient programmés aux mêmes moments par les doyens, ou ils étaient modifiés et perturbaient tout le calendrier (ce qui n'est que normal). Vu le temps limité que nous avions à passer à Lubumbashi lors de chaque séjour, nous n'avons donc pas pu interviewer toutes les personnes prévues sur la liste.

Tout du long de notre thèse, nous parlons des universités non seulement congolaises, mais africaines. C'est au regard de la revue de littérature concernant la similarité entre les universités d'Afrique subsaharienne (Makosso, 2006) que nous avons parlé d'universités africaines dans leur ensemble, s'agissant notamment des défis à relever. Bien que cela soit valable, le fait d'aller sur le terrain, palper les réalités d'autres pays, et même d'autres universités du pays, aurait été plus concret. D'autres résultats auraient pu émerger et nous aurions réellement pu parler d'universités africaines dans leur globalité, puisque nous aurions alors palpé les réalités de terrain dans divers pays. Mais par choix d'approfondissement d'un seul cas d'étude, nous avons choisi l'Unilu. Nous ne prenons donc pas le risque d'extrapoler systématiquement les résultats de notre recherche. Chaque université est unique et a ses besoins spécifiques, en dépit des points communs qu'elle entretient avec d'autres.

En ce qui concerne la partie sur l'Assurance Qualité ou encore l'arrimage au LMD, comme nous l'avons déjà souligné, c'est à travers le prisme de GP7 et de l'informatisation que nous abordons ces aspects de la gouvernance. Cependant il existe d'autres activités, d'autres initiatives non liées à GP7, en lien avec l'Assurance Qualité ou la mise en place du LMD. Nous n'avons pas creusé en profondeur ces autres éléments puisqu'ils ne faisaient pas partie intégrante de notre objet de recherche. Nous pensons néanmoins qu'aborder ces autres activités auraient sans doute apporté un plus à l'interprétation de nos données.

Les perspectives de recherche ouvertes par la thèse

Notre thèse invite à poser un regard vif et critique sur la gouvernance numérique des universités africaines, et congolaises en particulier. Il ne s'agit pas ici de mettre en place une guérilla ou une insurrection contre la présence des TICs dans les universités, ou dans les projets de coopération. L'ambition ici serait justement d'apporter de nouvelles pistes de réflexion quant à l'apport réel, aux prédispositions et aux stratégies à mettre en place pour une implémentation plus adaptée quand cela est nécessaire.

De futures recherches peuvent alors se lancer dans des études de cas plus poussées sur des situations similaires à GP7 et l'Unilu. Il y a en effet encore une pléthore de sujets à exploiter sur les questions de modernisation africaine par voie de technicisation (Poamé, 1994).

Peuvent également être initiées, des réflexions théoriques quant à l'apport de l'analyse critique du discours ou du modèle de l'*intensification of power* (encore peu connu dans le monde francophone[53]) dans l'analyse des résistances, des discours stratégiques, et des pratiques des acteurs qui intensifient ou déforcent la stratégie organisationnelle. Ce modèle peut être exploité pour des études de cas hors du domaine des TIC, en s'intéressant à tout autre processus de changement organisationnel ou d'innovation. Les recherches sur les discours stratégiques sont souvent exploitées en sciences de gestion, et les SIC ont également des aspects importants à y apporter.

Il est également important d'ouvrir une réflexion sur l'applicabilité d'une telle recherche sur le terrain (dans le contexte de modernisation concerné par la recherche). En effet, nous l'avons signifié dans notre cadre théorique, ces dernières années des études critiques sur l'implémentation des TICs ont vu le jour. Cependant, le paradigme de développement, l'idéologie sur les TICs et le développement, l'intensification d'un discours technophile à outrance, ces aspects guident encore aujourd'hui les politiques à grande et petite échelle dans les initiatives pour le développement du continent africaine et de ses organisations (Alzouma, 2018; Tchehouali, 2013). Si les exemples de *success stories* existent, il n'en demeure pas moins que les échecs répétés existent aussi et semblent ne pas servir de leçon ou de déclic pour modifier la donne (Agbobli, 2014; Dakouré, 2014a). Les pistes de réflexion pourraient s'orienter en premier lieu vers la redéfinition de la place des TICs dans ce paradigme du développement, voire en dehors de ce paradigme, puisqu'il est justement sujet à de vives critiques dans sa forme actuelle. En second lieu, les recherches peuvent s'orienter vers l'analyse détaillée des projets technologiques implémentés à grande ou petite échelle, afin de déceler à la lumière de l'approche critique et multiniveau, les réels enjeux en fonction des contextes concernés. Troisièmement, de manière beaucoup plus appliquée, des recherches-action peuvent aborder l'implémentation des TICs dans les universités, tout en développant des cadres ou canevas adaptés, prenant en considération simultanément les composantes gouvernance et TIC.

Bibliographie

Abarchi, H. (2018). *Gouvernance universitaire en Afrique : Partage d'une expérience nigérienne*. L'Harmattan.

Affa'A, F.-M., & Des Lierres, T. (2002). *L'Afrique noire face à sa laborieuse appropriation de l'université : Les cas du Sénégal et du Cameroun* (Les Presses de l'Université Laval).

Agbobli, C. (2014). Communication internationale et développement en Afrique : Postcolonialité et perspectives critiques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *4*. https://doi.org/10.4000/rfsic.955

Aina, T. A. (2010). Beyond reforms : The politics of higher education transformation in Africa. *African Studies Review*, *53*(1), 21-40.

Ait-Taleb, N., & Mani, Z. (2019). Les facteurs et les formes de résistance des apprenants à une innovation pédagogique : Le cas d'un Business Simulation Game. *Management Avenir*, *111*(5), 13-34.

Akam, N. (2002a). Introduction. In N. Akam & R. Ducasse, *Quelle université pour l'Afrique?* (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 7-10).

Akam, N. (2002b). L'Université Virtuelle Africaine (UVA) : L'insertion du programme dans l'offre d'enseignement supérieur. In N. Akam & R. Ducasse, *Quelle université pour l'Afrique?* (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 209-222).

Allard-Poesi, F. (2015a). *A Foucauldian perspective on strategic practice : Strategy as the art of (un)folding* (p. 234-248). https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.014

Allard-Poesi, F. (2015b). *Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse*. https://doi.org/10.13140/2.1.1067.5521

Allard-Poesi, F. (2019a). 12. Les approches discursives de la stratégie. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 337-357). EMS Editions. https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-management-strategique--9782376873174-page-337.htm

Allard-Poesi, F. (2019b). Les approches discursives de la stratégie. In S. Liarte, *Les grands courants en management stratégique* (EMS Editions, p. 337-357).

Allard-Poesi, F., Germain, O., Huault, I., & Koenig, G. (2015). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards. *Économies et sociétés. Série K, Économie de l'entreprise*, *n°23*, 111-140.

Allard-Poesi, F., & Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? *Economies & Sociétés*, 1975-1999.

Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.alter.2010.01

Alvarez, F. (2006). Changement organisationnel et production de discours managérial. *Entreprises et histoire*, *n° 42*(1), 84-104.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse : Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, *64*(9), 1121-1146. https://doi.org/10.1177/0018726711408629

Alzouma, G. (2018, novembre 8). Afrofuturisme foi en la technologie et représentations d'un continent en mutation. *Croire en la technologie : médiatisation du futur et futur de la médiatisation*. 4 e Colloque International ComSymbol, Université Aurel Vlaicu, Arad, Roumanie. https://www.academia.edu/37843534/Afrofuturisme_foi_en_la_technologie_et_repr%C3%A9sentations_dun_continent_en_mutation.pdf

Amossy, R., & Koren, R. (2010). Argumentation et discours politique. *Mots*, *94*, 13-21. https://doi.org/10.4000/mots.19843

Amrani, R. E. (2008). De l'intégration du Système d'Information à la vision transversale de l'organisation. *Systemes d'information management*, *Volume 13*(4), 61-93.

Angermuller, J. (2017). Renouons avec les enjeux critiques de l'Analyse du Discours. Vers les Études du discours. *Langage et societe, N° 160-161*(2), 145-161.

Angot, H. (2006). Chapitre 1. Le système d'information vu sous l'angle des flux d'information. *Management, 5e éd.*, 11-104.

Araujo, C. L., do Carmo, E. A., & Fraga, R. G. (2019). Describing the Experience of Young Researchers in Interdisciplinary Qualitative Research Based on Critical Discourse Analysis (CDA) Using NVivo®. In A. P. Costa, L. P. Reis, & A. Moreira (Éds.), *Computer Supported Qualitative Research* (Vol. 861, p. 1-11). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01406-3_1

Ardourel, Y. (2005). *Numérique et coopération inter universitaire, prétexte ou nécessité?* 17.

ARES-CCD-AI-Programme-2016. (2016). www.ares-ac.be. https://www.ares-ac.be/images/AI/ARES-CCD-AI-Programme-2016.pdf

ARES-RA-2016-2017.pdf. (2017). https://www.ares-ac.be/images/publications/rapports-d-activites/ARES-RA-2016-2017.pdf

Arsène, S., & Mabi, C. (2021). L'action publique au prisme de la gouvernementalité numérique. *Reseaux, N° 225*(1), 9-22.

Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Introduction to Special Topic Forum : Re-Viewing Organizational Corruption. *The Academy of Management Review*, *33*(3), 670-684. https://doi.org/10.2307/20159430

Atteh, S. O. (1996). The crisis in higher education in Africa. *African Issues*, *24*(1), 36-42.

Auboussier, J. (2015). Présentation. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, *39*. https://semen.revues.org/10463

Autissier, D., & Giraud, L. (2012). Evolution de la recherche sur la gestion du changement organisationnel : Une analyse de citations du *Journal of Organizational Change Management* , 1995-2011. *Question(s) de management*, *0*(1), 9. https://doi.org/10.3917/qdm.121.0009

Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question(s) de management, n° 7*(3), 79-89.

Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management, n° 21*(2), 45-54.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2013). *Le changement organisationnel 10 études de cas commentées*. Eyrolles.

Averbeck-Lietz, S., Bonnet, F., & Bonnet, J. (2014). Le discours épistémologique des Sciences de l'information et de la communication. Une lecture des Sic depuis la Kommunikationswissenschaft allemande. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *4*. https://doi.org/10.4000/rfsic.823

Ayimpam, S. (2009). Peemans, Jean-Philippe (dir.), 2008, Territoires, mondialisation et développement, Paris/Louvain-la-Neuve, Alternatives Sud, 15-1, Editions Syllepse/Centre Tricontinental, 199 p. *Bulletin de l'APAD*, *29-30*, 132-135.

Azad, B., & Faraj, S. (2011a). Social power and information technology implementation : A contentious framing lens: Social power and IT implementation. *Information Systems Journal*, *21*(1), 33-61. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00349.x

Azad, B., & Faraj, S. (2011b). Social power and information technology implementation : A contentious framing lens: Social power and IT implementation. *Information Systems Journal*, *21*(1), 33-61. https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00349.x

Azam, G., Hidouci, G., Katz, A., Lapeyre, F., & Lecomte, B. J. (Éds.). (2009). *Efficace, neutre, désintéressée? Points de vue critiques du Nord sur la coopération européenne ; aide au développement*. Centre Europe - Tiers Monde.

Bacot, P., Coulomb-Gully, M., Honoré, J.-P., Le Bart, C., Oger, C., & Plantin, C. (2010). Le discours politique n'est pas transparent. Permanence et transformations d'un objet de recherche. *Mots. Les langages du politique*, *94*, 5-9. https://doi.org/10.4000/mots.19841

Badillo, P.-Y. (2013). Les théories de l'innovation revisitées : Une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *n° 14/1*(1), 19-34.

Banque Africaine de Développement. (2013, mai 28). *Les TIC, facteur de développement et de croissance en Afrique*. Banque africaine de développement. https://www.afdb.org/fr/news-and-events/technology-can-help-africa-leap-frog-development-challenges-11840/

Banya, K., & Elu, J. (2001). The World Bank and financing higher education in sub-Saharan Africa. *Higher Education*, *42*(1), 1-34.

Barats, C. (2017). *Méthodes et outils informatiques pour l'analyse des discours*.

Bareil, C. (2008). *Démystifier la résistance au changement:* 17.

Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion (Numéro spécial sur la transformation des organisations)*, *24*(3), 86-94.

Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006a). ICT and Organizational Change : Introduction to the Special Issue. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(1), 6-22. https://doi.org/10.1177/0021886305285299

Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006b). ICT and Organizational Change : Introduction to the Special Issue. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(1), 6-22. https://doi.org/10.1177/0021886305285299

Bart, F., & Lesourd, M. (2018). Développement rural en Afrique tropicale et diffusion du numérique, une approche géographique. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. https://doi.org/10.4000/ctd.338

Bayart, J.-F. (2005). Foucault au Congo. In *Penser ave Michel Foucault, Théorie critique et pratiques politiques* (Karthala, p. 183-222). Marie-Christine Granjon.

Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain* (La Découverte).

Bélanger, P. R., Grant, M., & Lévesque, B. (1994). Modernisation sociale des entreprises : Diversité des configurations et modèle québécois. In *Modernisation sociale des entreprises* (Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52).

Bellon, B., Youssef, A. B., & M'Henni, H. (2007). Les capacités d'usage des technologies de l'information et de la communication dans les économies émergentes. *Revue Tiers Monde, n° 192*(4), 919-936.

Ben Youssef, A. (2004). Les quatre dimensions de la fracture numérique. *Réseaux, 127-128*(5), 181. https://doi.org/10.3917/res.127.0181

Benchenna, A. (2012a). Les TICs dans les pays des Suds : Quarante années de recherche - 1970 – 2010. *tic&société, Vol. 5, n°2-3*. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.1130

Benchenna, A. (2012b). Les TICs dans les pays des Suds : Quarante années de recherche - 1970 – 2010. *tic&société, Vol. 5, n°2-3*. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.1130

Bernard, F. (2010). Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : Explorer de nouvelles perspectives. *Communication et organisation*, *37*, 79-89. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1275

Bienaymé, A. (2018). L'irruption du numérique au Sud : Le cas de l'Afrique. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. https://doi.org/10.4000/ctd.293

Boczkowski, P. J., & Orlikowski, W. J. (2004). Organizational Discourse and New Media : A Practice Perspective. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (SAGE, p. 359-377).

Bogui, M. J.-J. (2007). *Intégration et usages des Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'Éducation en Afrique:Situation de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire(2003-2005)*. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III.

Bogui, M. J.-J. (2008). *L'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire à l'ère de la société de la connaissance : La difficile intégration des Technologies de l'information et de la communication*. 16.

Bonnafous, S., & Jost, F. (2000). Analyse de discours, sémiologie et tournant communicationnel. *Réseaux. Communication - Technologie - Société, 2*(100), 523-545. https://doi.org/10.3406/reso.2000.2236

Borbasi, S., Jackson, D., & Wilkes, L. (2005, septembre 1). *Fieldwork in nursing research : Positionality, practicalities and predicaments*. Journal of Advanced Nursing. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03523.x

Bouchard, J. (2006). L'invention du retard comme rhétorique de l'insuffisance et du changement. *Mots. Les langages du politique, 80*, 93-104. https://doi.org/10.4000/mots.564

Bouchard, J. (2013). Le classement : Instrument de valorisation des universités parisiennes. *Hermes, La Revue, n° 66*(2), 199-205.

Boudokhane-Lima, F., & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : Des régulations à construire. *Communication Organisation, n° 48*(2), 139-150.

Bouillon, J.-L. (2005). Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : Les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires. *Études de communication. langages, information, médiations, 28*, 91-105. https://doi.org/10.4000/edc.286

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation, 31*, 7-25. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90

Bräutigam, D. A., & Knack, S. (2004). Foreign Aid, Institutions, and Governance in Sub-Saharan Africa. *Economic Development and Cultural Change, 52*(2), 255-285. https://doi.org/10.1086/380592

Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2019). 14. La performativité et le management stratégique. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 381-414). EMS Editions. https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-management-strategique--9782376873174-page-381.htm

Camiolo, M. (2013). *Production et reproduction d'une culture du risque : Le cas de l'éducation routière*. Université de Strasbourg.

Capo-Chichi, A. (2014). *Quelle université pour quelle Afrique ? Autonomie, gouvernance et outils de pilotage* (Multi apps Editions).

Carayol, V., Lépine, V., & Morillon, L. (2020). Introduction « Le côté obscur de la communication des organisations ». In V. Carayol, V. Lépine, & L. Morillon, *Le côté obscur de la communication des organisations* (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 11-20).

Carbonnier, G. (2010a). L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement, 1*(1), 141-147. https://doi.org/10.4000/poldev.122

Carbonnier, G. (2010b). L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement, 1*(1), 141-147. https://doi.org/10.4000/poldev.122

Carton, S., Vaujany, F. X. D., Perez, M., & Romeyer, C. (2006). Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : Une approche intégrative. *Management Avenir, n° 9*(3), 159-179.

Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermes, La Revue, n° 39*(2), 179-185.

Chapitre 4 : Intégration des TIC dans la coopération au service du développement. (2005). *Revue de l'OCDE sur le développement, no 6*(3), 71-102.

Charaudeau, P. (2004). Comment le langage se noue à l'action dans un modèle socio-communicationnel du discours. De l'action au pouvoir. *Cahiers de linguistique française, 26*. http://www.patrick-charaudeau.com/Comment-le-langage-se-noue-a-l,90.html

Charaudeau, P. (2013). Le chercheur et l'engagement. Une affaire de contrat. *Argumentation et analyse du discours, 11*. https://doi.org/10.4000/aad.1532

Charlier, J.-É., & Croché, S. (2010). L'inéluctable ajustement des universités africaines au processus de Bologne. *Revue française de pédagogie*, *3*, 77-84.

Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., & Sponem, S. (2012). *La gouvernance des universités françaises Pouvoir, évaluation et identité*. 91.

Chêne, M. (2010). *Panorama de la corruption et de la lutte anti-corruption en République Démocratique du Congo (RDC)*. U4 Expert answer, Transparency International. https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/257FR-Corruption-and-Anti-Corruption-in-DRC.pdf

Chéneau-Loquay, A. (2010a). L'Afrique au seuil de la révolution des télécommunications : Les grandes tendances de la diffusion des TIC. *Afrique contemporaine*, *234*(2), 93. https://doi.org/10.3917/afco.234.0093

Chéneau-Loquay, A. (2010b). L'Afrique au seuil de la révolution des télécommunications : Les grandes tendances de la diffusion des TIC. *Afrique contemporaine*, *234*(2), 93. https://doi.org/10.3917/afco.234.0093

Chéneau-Loquay, A., & Ntambue-Tshimbulu, R. (2003). La coopération à l'assaut de l'Afrique subsaharienne. *Annuaire suisse de politique de développement*, *22-2*, 45-75.

Chevalier, Y. (2015). *Système d'information et gouvernance, Technicité et démocratie à l'université* (E.M.E.).

Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue française d'administration publique*, *105-106*(1), 203. https://doi.org/10.3917/rfap.105.0203

Chiapello, E., & Fairclough, N. (2002). Understanding the new management ideology : A transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, *13*(2), 185-208. https://doi.org/10.1177/0957926502013002406

Chitekulu, S. (2014). La gestion académique par l'informatisation des services (e-gouvernance universitaire) : Le programme informatique GP7 à l'Université de Lubumbashi. In *La francophonie en question.* (p. 390-397). Karsenti, T., Coulibaly, M., Depover, C., Fauguet, J.-L., Garry, R.-P., Komis, V., Moukkadam, D., Ngoy Bitambile, B. F., Petrovici, C; Quang Thuan, N., Russbach, L.

Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies : Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1213-1218. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00883.x

Cishahayo, F. (2010). *Communication, développement et appropriation des médias émergents en Afrique francohone subsaharienne. Approche critique* [Thèse présentée à la Faculté des Études supérieures En vue de l'obtention du grade de Ph.D. en communication]. Université de Montréal.

Clavier, V., & Romeyer, H. (2008). *Travailler sur les discours en SIC : le cas des discours sur le cancer* [Communication]. Congrès de la SFSIC. http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article85

Comtet, I. (2009). Entre usage professionnel des TIC et structure organisationnelle : La capacité au bricolage comme compétence adaptative. *Études de communication. langages, information, médiations*, *33*, 119-134. https://doi.org/10.4000/edc.1079

Contor, J. (2017). Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, *2363*, 5-48. https://doi.org/10.3917/cris.2363.0005

Contor, J. (2020). Saisir la managérialisation de la coopération belge au développement dans sa matérialité. *Sciences de la société*, *105*, Article 105. https://doi.org/10.4000/sds.11404

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système* (Edition du Seuil).

CUD. (2010). *Coopération Universitaire Institutionnelle, Rapport d'activités 2010*. https://www.ares-ac.be/images/AI/AI-Rapport-2010.pdf

Cussó, R., & Gobin, C. (2008). Du discours politique au discours expert : Le changement politique mis hors débat ? *Mots. Les langages du politique*, *88*, 5-11. https://doi.org/10.4000/mots.14203

Dahmani, A. (2018). Les technologies numériques dans les pays en développement. Quel paradigme ? *Communication, technologies et développement*, *6*, Article 6. https://doi.org/10.4000/ctd.437

Dakouré, É. (2014a). TIC et développement en Afrique : Approche critique d'initiatives et enjeux. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *4*. https://doi.org/10.4000/rfsic.939

Dakouré, É. (2014b). TIC et développement en Afrique : Approche critique d'initiatives et enjeux. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *4*. https://doi.org/10.4000/rfsic.939

d'Arripe, A. (2009). Construction d'un dispositif méthodologique et de ses outils : Savoir commun et savoir scientifique, de l'induction aux hypothèses. *Études de communication. langages, information, médiations*, *32*, 97-108. https://doi.org/10.4000/edc.904

Davallon, J. (2004). Objet concret, objet scientifique, objet de recherche. *Hermes, La Revue*, *n° 38*(1), 30-37.

De Jong, M., Kamsteeg, F., & Ybema, S. (2013). Ethnographic strategies for making the familiar strange : Struggling with 'distance' and 'immersion' among Moroccan-Dutch students. *Journal of Business Anthropology*, *2*(2), 168. https://doi.org/10.22439/jba.v2i2.4157

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., & Vaujany, F. X. D. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : Proposition d'une grille de lecture. *Management Avenir*, *n° 9*(3), 181-200.

de Lame, D. (2001). Gloires et malheurs des théories du développement, Colin Leys, Jean-Philippe Peemans. *Bulletin de l'APAD*, *22*. http://journals.openedition.org/apad/108

Delcourt, L. (2008). Aide au développement de l'Union européenne : Perspective critique. *Alternatives sud, 15-2008/7*.

Delcourt, L. (2018, novembre 16). *Aide au développement de l'Union européenne : Perspective critique*. CETRI, Centre Tricontinental. https://www.cetri.be/Aide-au-developpement-de-l-Union

Deleuze, G. (1986). *Foucault* (Les éditions de minuit).

Delormas, P. (2015). Dominique MAINGUENEAU Discours et analyse du discours. Introduction Paris, Armand Colin, 2014. *Langage et societe*, *N° 154*(4), 159-161.

Demers, C., & Giroux, N. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*, *2*(2), 17-32.

Denef, J.-F., Mvé-Ondo, B., Ngou-Milama, É., Barrier, J., Delpouve, B., Rouyer, C., Martin, M., Nawar, T., Colin, C., Mailhot, C., & Koumaré, A. K. (2015). *Introduction à la gouvernance des universités : Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur*. Archives contemporaines.

Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication* (de boeck).

Digital for Development (D4D) de la coopération belge au développement. (2016). www.diplomatie.be. http://www.diplomatie.be/oda/note_strategique_d4d.pdf

Diné, S. (2011). De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur. *Management Avenir*, *n° 43*(3), 303-317.

Do-Nascimento, J. (2017). *Les chemins de la modernité en Afrique : Pour changer l'Afrique, changeons de paradigme*. L'Harmattan.

Doray, P., & Millerand, F. (2015). Déterminisme technologique. In F. Bouchard, P. Doray, & J. Prud'homme (Éds.), *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* (p. 66-69). Presses de l'Université de Montréal. https://doi.org/10.4000/books.pum.4280

Doury, M. (2018). Emilie NÉE (dir.), Méthodes et outils informatiques pour l'analyse des discours, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2017. *Langage et societe*, *N° 165*(3), 194-197.

Ducasse, R. (2002). Université virtuelle, campus numérique...cautères sur jambe de bois ou facteurs déterminants de la refondation de l'enseignement supérieur en Afrique ? Eléments pour la gouvernance des universités africaines. In N. Akam & R. Ducasse, *Quelle université pour l'Afrique?* (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 225-241).

Dufour, F. (2010). *De l'idéologie coloniale à celle du développement, Une analyse du discours France-Afrique* (L'Harmattan). L'Harmattan.

Edition de 2018 du Rapport « Mesurer la société de l'information ». (2018).

El Mehdi, I. K. (2011a). Gouvernance et TIC : Cas des pays d'Afrique. *Recherches en Sciences de Gestion*, *86*(5), 63. https://doi.org/10.3917/resg.086.0063

El Mehdi, I. K. (2011b). Gouvernance et TIC : Cas des pays d'Afrique. *Recherches en Sciences de Gestion*, *86*(5), 63. https://doi.org/10.3917/resg.086.0063

Ensor, P. (2004). Contesting discourses in higher education curriculum restructuring in South Africa. *Higher education*, *48*(3), 339-359.

Estienne, Y. (2005). La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : Gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie. *Études de communication. langages, information, médiations*, *28*, 15-30. https://doi.org/10.4000/edc.77

Fairclough, N. (s. d.). *Critical discourse analysis*.

Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis : The critical study of language* (2. ed., [Nachdr.]). Routledge.

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004a). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, *14*(1), 5-26. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x

Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004b). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, *14*(1), 5-26. https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change : The rest of the story. *Academy of Management Review*, *33*(2), 362-377.

Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours* (Gallimard).

Gabas, J.-J., Pesche, D., Ribier, V., & Campbell, B. (2014). Nouveaux regards sur la coopération pour le développement et ses transformations. *Mondes en développement*, *165*, 7-22. https://doi.org/10.3917/med.165.0007

Gao, H. (2015). Pratiques stratégiques des multinationales françaises en Chine : Analyse des facteurs culturels. *Management Avenir*, *N° 82*(8), 37-55.

Gardet, E., & Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation, Conflicts resolution mechanisms in innovation networks. *Revue française de gestion*, *240*, 45-61. https://doi.org/10.3166/RFG.240.45-61

Garzon, C., & Hafsi, T. (2007). La gouvernance mondiale de la lutte contre la corruption. *Gestion*, *Vol. 32*(1), 91-100.

George, É. (2014). Quelles perspectives critiques pour aborder les TIC ? *Tic & société*, *Vol. 8, N° 1-2*. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.1365

Gobin, C., & Deroubaix, J.-C. (2010). L'analyse du discours des organisations internationales. Un vaste champ encore peu exploré. *Mots. Les langages du politique*, *94*, 107-114. https://doi.org/10.4000/mots.19872

Godé-Sanchez, C. (2008). Les TIC comme leviers du changement organisationnel : Une analyse du cas des Armées américaines en Afghanistan. *Systèmes d'information & management*, *13*(1), 7. https://doi.org/10.3917/sim.081.0007

Granjon, F. (2011). Fracture numérique. *Communications*, *88*(1), 67. https://doi.org/10.3917/commu.088.0067

Granjon, M.-C. (2005). Introduction, Penser autrement avec Michel Foucault, La « méthode historico-critique », usages théoriques, heuristiques et politiques. In *Penser ave Michel Foucault, Théorie critique et pratiques politiques* (Karthala, p. 5-71). Marie-Christine Granjon.

Gueissaz, A. (1995). Informatisation et construction de systèmes d'information : Quelques dilemmes de la modernisation des organisations universitaires. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, *13*(69), 97-119. https://doi.org/10.3406/reso.1995.2640

Guidère, M. (2004). *Méthodologie de la recherche* (ellipses).

Guowei Jian, Schmisseur, A. M., & Fairhurst, G. T. (2008). Organizational discourse and communication : The progeny of Proteus. *Discourse & Communication, 2*(3), 299-320. https://doi.org/10.1177/1750481308091912

Hardy, C., & Maguire, S. (2016). Organizing Risk : Discourse, Power, and "Riskification". *Academy of Management Review*, *41*(1), 80-108. https://doi.org/10.5465/amr.2013.0106

Hardy, C., & Phillips, N. (2004). Discourse and power. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (SAGE, p. 299-316).

Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice : The Intensification of Power: Strategy, Discourse and Practice. *Journal of Management Studies, 51*(2), 320-348. https://doi.org/10.1111/joms.12005

Heine, B., Narrog, H., & Biber, D. (2015). Corpus-Based and Corpus-Driven Analyses of Language Variation and Use. In B. Heine & H. Narrog (Éds.), *The Oxford Handbook of Linguistic Analysis*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199677078.013.0008

Heller, T. (2005). De l'anatomopolitique à la psychopolitique. *Études de communication. langages, information, médiations*, *28*, 59-75. https://doi.org/10.4000/edc.265

Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (Éds.). (2013). Introduction. In *Communication et organisation : Perspectives critiques* (Presses Universitaires du Septentrion, p. 21-28). Thomas Heller, Romain Huët, Bénédicte Vidaillet.

Hémont, F. (2011). *Une approche communicationnelle du développement fournisseur : Le cas des rapports clients-fournisseurs dans l'aéronautique*. Université de Toulouse, Université Toulouse III-Paul Sabatier.

Heracleous, L. (2006). A Tale of Three Discourses : The Dominant, the Strategic and the Marginalized*. *Journal of Management Studies, 43*(5), 1059-1087. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00629.x

Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse : Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 755-778.

Hoffman, A. (1995). The Destruction of Higher Education in Sub-Saharan Africa. *The Journal of Blacks in Higher Education*, *10*, 83. https://doi.org/10.2307/2962772

Holden, M. T., & O'Toole, T. (2013). Relational Effects on Electronic Channel Relationship Development : A Giftware Manufacturer-Retailer Case Study. In *Strategy and Communication for Innovation* (p. 5).

Honoré, L. (2007). Modernisation des organisations et contrôle des comportements : Quels liens et quels enjeux ? *Revue française de gestion*, *33*(176), 53-62. https://doi.org/10.3166/rfg.176.53-62

Høvring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2016). Discursive Tensions in CSR Multi-stakeholder Dialogue : A Foucauldian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-19. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3330-4

Huet, J.-M. (2017). *Le digital en Afrique, Les cinq sauts numériques* (Michel Lafon).

Huet, R. (2007). La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : Une analyse des écrits de la négociation. *Communication et organisation*, *31*, 78-93. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.133

Hussenot, A. (2009). Manager l'appropriation des solutions TIC : Des controverses aux modes d'appropriation. *Systemes d'information management*, *Volume 14*(2), 65-83.

Hutin, S. E. (2011). *Compte-rendu de lecture de l'ouvrage de Ruth Amossy : « "La présentation de soi. Ethos et identité verbale" » 2010, Presses Universitaires de France, 235 pages.* 196-199.

Igartua, J. I., & Albors, J. (2011). The implementation process of innovation management in a medium-sized company. *Projectics / Proyectica / Projectique, n°7*(1), 105-121.

Ikando, P. K. (2009). Défis du passage au LMD dans les universités congolaises : Cas de l'Université de Kinshasa. *Journal of Higher Education in Africa*, *7*(1-2), 95-120.

Jacquemot, P. (2010). La résistance à la « bonne gouvernance » dans un État africain. : Réflexions autour du cas congolais (RDC). *Revue Tiers Monde*, *204*(4), 129. https://doi.org/10.3917/rtm.204.0129

Jegham, H., Ghannouchi, S., & Amor, N. O. (2016). Proposition d'une approche communicationnelle et d'un modèle de données pour l'amélioration du classement des universités à partir du web. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *9*, Article 9. https://doi.org/10.4000/rfsic.2157

Kabamba, K., & Petit, P. (2002). Les territoires du quotidien des étudiants lushois (R.D.Congo). In N. Akam & R. Ducasse, *Quelle université pour l'Afrique?* (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 127-146).

Kabou, A. (1991). *Et si l'Afrique refusait le développement?* (L'Harmattan).

Kamangamanga NGOYI. (2004). *Cotes à touS prix : Diagnostic pour guérir l'université malade* (TRANSITION).

Kanginzila, J., Kaninda, L., & Sukadi, C. (2019). *Réduire la fracture numérique en Afrique. Initiatives de l'Université de Lubumbashi face à la modernisation*. Colloque international L'Afrique et la production de la connaissance à l'ère de la mondialisation Hommages au Professeur V. Y. Mudimbe, Université de Lubumbashi.

Kärreman, D. (2014). Understanding organizational realities through discourse analysis : The case for discursive pragmatism. *Journal of Business Anthropology*, *3*, 201-214. https://doi.org/10.22439/jba.v3i2.4708

Kasajima, M., & Rémon, M. (s. d.). *L'université congolaise face à la modernité : Le cas des TIC*. 14.

Kemayou, L. R. (2012). L'Université de Douala, entre ancrage et désenchantement. *Conseil pour le développement et la recherche en sciences sociales en Afrique 2013*, 95-117.

Kiyindou, A. (2009). Technologies de l'information et de la communication et expression culturelle africaine. *Présence Africaine*, *179-180*(1), 41. https://doi.org/10.3917/presa.179.0041

Kiyindou, A. (2010). La lutte contre la pauvreté et/ou pratique des TIC. *Communication langages*, *N° 163*(1), 121-133.

Kiyindou, A., & Amador Bautista, R. (Éds.). (2011). *Nouveaux espaces de partage des savoirs : Dynamiques des réseaux et des politiques publiques*. L'Harmattan.

Koch, D.-J. (2016). *Codes congolais, Un récit personnel des heurs et malheurs de la coopération au développement* (D. Losman, Trad.; L'Harmattan).

Komi, A. K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *368*(3), 29-54.

Kondratov, A. (2018). Stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des Big Data dans les organisations en France et en Belgique : Logiques, causes et motifs de non-usage des données numériques massives. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, *54*, 121-132. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6974

Krieg-Planque, A. (2007). Travailler les discours dans la pluridisciplinarité. Exemples d'une « manière de faire » en analyse du discours. In S. Bonnafous & M. Temmar (Éds.), *Analyse du discours et sciences humaines et sociales* (Ophrys).

Krieg-Planque, A. (2015). Construire et déconstruire l'autorité en discours. Le figement discursif et sa subversion. *Mots. Les langages du politique*, *107*, 115-132. https://doi.org/10.4000/mots.21926

Krieg-Planque, A., & Oger, C. (2010). Discours institutionnels.Perspectives pour les sciences de la communication. *Mots. Les langages du politique*, *94*, 91-96. https://doi.org/10.4000/mots.19870

Lacroix, I., & St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : Tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, *4*(3), 19-37.

Lafrance, J.-P. (2018). Analyse d'anciennes et nouvelles idéologies du développement en Afrique. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. https://doi.org/10.4000/ctd.285

Lambotte, F., & Meunier, D. (2013). From bricolage to thickness : Making the most of the messiness of research narratives. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *8*(1), 85-100. https://doi.org/10.1108/17465641311327531

Lambotte, F., & Scieur, P. (2013). Le statut du rapport dans l'audit organisationnel : De sa légitimation par l'écriture. à son action comme agent non humain. *Études de communication. langages, information, médiations*, *40*, 111-128. https://doi.org/10.4000/edc.5154

Lamont, M., & Swidler, A. (2014). Methodological Pluralism and the Possibilities and Limits of Interviewing. *Qualitative Sociology*, *37*(2), 153-171. https://doi.org/10.1007/s11133-014-9274-z

Latour, B. (2010). Prendre le pli des techniques. *Reseaux, n° 163*(5), 11-31.

Laulan, A.-M. (2018a). Conclusion : Désacraliser le numérique. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. http://journals.openedition.org/ctd/416

Laulan, A.-M. (2018b). Du bon usage du numérique pour le développement. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. http://journals.openedition.org/ctd/283

Lavallée, E., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2010). Ce qui engendre la corruption : Une analyse microéconomique sur données africaines. *Revue d'économie du développement*, *18*(3), 5-47. https://doi.org/10.3917/edd.243.0005

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011). Organizations as Discursive Constructions : A Foucauldian Approach. *Organization Studies*, *32*(9), 1247-1271. https://doi.org/10.1177/0170840611411395

Ledjou, J.-M., & Dahmani, A. (2010). Les Tic en Afrique : Du discours à la réalité socio-économique. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *11/3A*. https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/2010/supplement-a/06-les-tic-en-afrique-du-discours-a-la-realite-socio-economique/

Lee-Jones, K. (2020). *Democratic Republic of Congo : Overview of corruption and anticorruption*. U4 Helpdesk Answer. https://www.u4.no/publications/democratic-republic-of-congo-overview-of-corruption-and-anti-corruption.pdf

Leitch, S., & Palmer, I. (2010). Analysing Texts in Context : Current Practices and New Protocols for Critical Discourse Analysis in Organization Studies. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1194-1212. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00884.x

Licoppe, C. (2010a). Les apparitions médiatisées et leurs effets performatifs. *Reseaux, n° 163*(5), 131-162.

Licoppe, C. (2010b). Un tournant performatif ? Retour sur ce que « font » les mots et les choses. *Reseaux, n° 163*(5). https://www.cairn.info/revue-reseaux-2010-5-page-131.htm

Lilin, C. (2009). Du nord au sud : Prudence et sens du jeu dans la gestion de projet. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *95*(1), 46-55. https://doi.org/10.3917/geco.095.0046

Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, *35*(2), 165-188. https://doi.org/10.1177/0170840613515402

Loukou, A. F. (2012). « Les TIC au service du développement en Afrique ». Simple slogan, illusion ou réalité ? *tic&société, Vol. 5, n°2-3*, 48-67. https://doi.org/10.4000/ticetsociete.1047

Mabi, C. (2021). La « civic tech » et « la démocratie numérique » pour « ouvrir » la démocratie ? *Reseaux*, *225*(1), 215-248.

Mailleux Sant'Ana, S. (2007). James C. Scott, Weapons of the weak. Everyday Forms of Peasant Resistance. *Variations. Revue internationale de théorie critique*, *9/10*, 153-156.

Maingueneau, D. (2009). *Les termes clés de l'analyse du discours* (du Seuil).

Maingueneau, D. (2011). Pertinence de la notion de formation discursive en analyse de discours. *Langage et societe, n° 135*(1), 87-99.

Maingueneau, D. (2012). Que cherchent les analystes du discours ? *Argumentation et Analyse du Discours, 9*. https://doi.org/10.4000/aad.1354

Maingueneau, D. (2014). *Discours et analyse du discours* (Armand Colin).

Maingueneau, D. (2017). Parcours en analyse du discours. *Langage et societe, N° 160-161*(2), 129-143.

Makosso, B. (2006). La crise de l'enseignement supérieur en Afrique francophone : Une analyse pour les cas du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo, et de la Côte d'Ivoire. *Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, 69-86.

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy : A Critical Discursive Perspective. *Organization Science, 19*(2), 341-358. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296

Marchal, A. (2014). Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique. *Question(s) de management, n° 7*(3), 131-141.

Marciniak, R. (2008). « Performance du système d'information. Analyse de la valeur, organisation et management. Neuf scènes de la vie quotidienne d'un DSI ». *Systemes d'information management, Volume 13*(2), 128-129.

Marsaud, O. (2006). *RFI - RDC - Les chantiers de Kabila- 5 chantiers et gouvernance*. http://www1.rfi.fr/actufr/articles/084/article_47988.asp

Mazabraud, B. (2010). Foucault, le droit et les dispositifs de pouvoir. *Cités, 2*(42), 127-189. https://doi.org/10.3917/cite.042.0127

Mears, A. (2013, janvier 1). *Ethnography as Precarious Work*. The Sociological Quarterly. https://doi.org/10.1111/tsq.12005

Mellet, C. (2008). Bonnafous, Simone et Temmar, Malika, Analyse du discours et sciences humaines et sociales. *Cahiers de praxématique, 50*, 253-258.

Mestrum, F. (2008). La pauvreté multidimensionnelle. La dynamique sémantique dans le discours de la Banque mondiale. *Mots. Les langages du politique, 88*, 25-37. https://doi.org/10.4000/mots.14243

Mestrum, F. (2017). De l'utilité de la « lutte contre la pauvreté » pour le nouvel ordre mondial. In G. Rist (Éd.), *Les mots du pouvoir : Sens et non-sens de la rhétorique internationale* (p. 67-82). Graduate Institute Publications. http://books.openedition.org/iheid/2451

Metzger, J.-L. (2005). Notes de lecture. *Réseaux, no 134*(6), 263-279. https://doi.org/10.3917/res.134.0263

Michel, C., Bobiller-Chaumon, M.-E., & Tarpin-Bernard, F. (2009). Fracture numérique chez les seniors du 4e âge. Observation d'une acculturation technique. *Les cahiers du numérique, 5*(1), 147-168. https://doi.org/10.3166/lcn.5.1.147-168

Mine, B. (2008). La production du savoir scientifique et ses effets contingents : Éléments de réflexion pour un positionnement éthique du chercheur en sciences humaines dans l'étude de la question sectaire. *Revue interdisciplinaire d'etudes juridiques, Volume 60*(1), 113-155.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire- Assurance Qualité. (s. d.). Consulté 30 avril 2019, à l'adresse http://www.minesu.gouv.cd/?anaq

Missonier, S. (2010). « Système d'information, dynamique et organisation », R. Marciniak et F. Rowe Economica Collection Gestion, 3e édition, 2009, 152 pages ISBN 978-2-7178-5582-1. *Systemes d'information management, Volume 15*(1), 134-135.

M.M. Kabeya, P.-E. (2010). *Congo (RDC)—Belgique : Enfin, des relations égalitaires?* (L'Harmattan).

Mocquet, B. (2015). *Design organisationnel du numérique universitaire : Schéma directeur du numérique et agilité organisationnelle*. 16.

Mocquet, B. (2017). *La gouvernance universitaire et l'évolution des usages du numérique : Nouveaux enjeux pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche français* [Université Michel de Montaigne - Bordeaux III]. <NNT : 2017BOR30045>. <tel-01758565>.

Mocquet, B. (2019). *Gouvernance, numérique et enseignement supérieur, Une immersion dans la #TransfoNumDuSup* (Presse des Mines).

Mohamedbhai, G. (2014). Massification in Higher Education Institutions in Africa : Causes, Consequences and Responses. *International Journal of African Higher Education*, *1*(1). https://doi.org/10.6017/ijahe.v1i1.5644

Mollard, D. (2016). Innovation organisationnelle et technologies de l'information. Gestion de projet et conduite de changement. *Prospective et strategie*, *Numéro 7*(1), 97-108.

Monte, M., & Oger, C. (2015a). Introduction. *Mots. Les langages du politique*, *107*, 5-18. https://doi.org/10.4000/mots.21847

Monte, M., & Oger, C. (2015b). La construction de l'autorité en contexte. L'effacement du dissensus dans les discours institutionnels. *Mots. Les langages du politique*, *107*, 5-18. https://doi.org/10.4000/mots.21847

Morisset-Fénery, M., Skalli, F., & Zarrouck, K. (2003, 2004). *Portées et limites du déterminisme technologique*. http://dea128fc.free.fr/CoursA/A2-ManagementChangement&TIC/expo/matilde/DEA128FC_d%E9terminisme_technologique.pdf

Mounga Ndounkeu, B. (2015). Michèle Monte et Claire Oger (dir.), « Discours d'autorité : Des discours sans éclat(s) ? », Mots. Les langages du politique, n° 107, 2015. *Lectures*. http://journals.openedition.org/lectures/19141

Moyo, D. (2009). *L'aide fatale, Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique* (JCLattès).

Mukanga, R. D. (2008). Réforme administrative de la République démocratique du Congo : Leçons et travers du passé. *Afrique contemporaine*, *n° 227*(3), 95-106.

Mumby, D. K. (2004). Discourse,Power and Ideology : Unpacking the Critical Approach. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (SAGE, p. 237-258).

Mumby, D. K., Thomas, R., Martí, I., & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies*, *38*(9), 1157-1183. https://doi.org/10.1177/0170840617717554

Mve Ondo, B. (2011). Avant-propos : Repenser la gouvernance universitaire : Comment allier les concepts aux outils? In L. Vieira, C. Lishou, & N. Akam, *Le numérique au coeur des partenariats, Enjeux et usages des technologies de l'information et de la communcation* (Presses Universitaires de Dakar, p. 5-14).

Mve Ondo, B. (2018). Critique de la gouvernance numérique. *Communication, technologies et développement*, *5*, Article 5. https://doi.org/10.4000/ctd.301

Nahavandi, F. (2003a). *Repenser le développement et la coopération internationale : État des savoirs universitaires*. KARTHALA Editions.

Nahavandi, F. (2003b). *Repenser le développement et la coopération internationale : État des savoirs universitaires*. KARTHALA Editions.

Nations Unies & Commission économique pour l'Afrique. (2016). *Rapport sur la gouvernance en Afrique IV : Mesurer la corruption en Afrique : prendre en compte la dimension internationale*. Commission économique pour l'Afrique.

Ngoy-Fyama, B. B. (2004). Gouvernance et évaluation de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Lubumbashi en République démocratique du Congo. In *La francophonie en question.* (p. 398-406). Karsenti, T., Coulibaly, M., Depover, C., Fauguet, J.-L., Garry, R.-P., Komis, V., Moukkadam, D., Ngoy Bitambile, B. F., Petrovici, C; Quang Thuan, N., Russbach, L.

OCDE. (2005). Chapitre 4 : Intégration des TIC dans la coopération au service du développement. *Revue de l'OCDE sur le développement*, *no 6*(3), 71-102.

Oger, C. (2007). Analyse du discours et sciences de l'information et de la communcation : Au-delà des corpus et des méthodes. In S. Bonnafous & M. Temmar (Éds.), *Analyse du discours et sciences humaines et sociales* (Ophrys, p. 23-38).

Oger, C. (2013). *Fondements et formes de l'autorité en discours, Dossier d'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication*. Université Paris-Sorbonne (CELSA).

Oger, C., & Ollivier-Yaniv, C. (2003). Analyse du discours institutionnel et sociologie compréhensive : Vers une anthropologie des discours institutionnels. *Mots. Les langages du politique*, *71*, 125-145. https://doi.org/10.4000/mots.8423

Oger, C., & Ollivier-Yaniv, C. (2007). Analyse du discours et sociologie compréhensive. Retour critique sur une pratique de recherche transdisciplinaire. In S. Bonnafous & M. Temmar (Éds.), *Analyse du discours et sciences humaines et sociales* (Ophrys, p. 39-55).

Oketch, M. O. (2003). Affording the Unaffordable : Cost Sharing in Higher Education in. *PEABODY JOURNAL OF EDUCATION*, *78*(3), 88-106.

Ologeanu-Taddei, R., Gauche, K., Morquin, D., & Bourret, R. (2015). La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. *Innovations, n° 47*(2), 79-100.

ONUDC. (2016). *Convention des Nations Unies contre la corruption, Activités de l'ONUDC en matière de lutte contre la corruption et la criminalité économique*. Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime. https://www.unodc.org/unodc/fr/corruption/index.html?ref=menuside

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73-101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET TIC. (2018). https://www.itu.int/itunews/manager/display.asp?lang=fr&year=2005&issue=09&ipage=ict&ext=html

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). ICT and Organizational Change : A Commentary. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(1), 127-134. https://doi.org/10.1177/0021886305285130

Osipian, A. (2008). Corruption in Higher Education : Does it Differ across the Nations and Why? *Research in Comparative and International Education*, *3*(4), 345-365. https://doi.org/10.2304/rcie.2008.3.4.345

Ovds, A. (2006, mars 9). La réforme de l'enseignement supérieur et universitaire au Congo. *Appel pour une école démocratique*. http://www.skolo.org/2006/03/09/la-reforme-de-lenseignement-superieur-et-universitaire-au-congo/

Pacquement, F. (2009). Bâtir des politiques globales : L'aide au développement, source d'inspiration ? *Afrique contemporaine*, *231*, 265-282. https://doi.org/10.3917/afco.231.0265

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (Armand Colin).

Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice : A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, *3*(3), 303-318. https://doi.org/10.1177/1750481309337206

Panico, R., & Poulle, F. (2005). Le projet comme outil de gouvernement. *Études de communication. langages, information, médiations*, *28*, 141-155. https://doi.org/10.4000/edc.316

Paye, O. (2005). La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales*, *36*(1), 13-40. https://doi.org/10.7202/010730ar

Peemans, J.-P. (1997). *Crise de la modernisation et pratiques populaires au Zaïre et en Afrique*. L'Harmattan.

Peemans, J.-P. (2018). Le développement dans une perspective historique. In I. Yépez del Castillo (Éd.), *Le développement revisité : 60 ans d'études du développement*. Presses Universitaires.

Peemans, J.-P. (2019, mai 14). *Territoires et mondialisation : Enjeux du développement*. CETRI, Centre Tricontinental. https://www.cetri.be/Territoires-et-mondialisation

Perroulaz, G., Fioroni, C., & Carbonnier, G. (2010). Evolutions et enjeux de la coopération internationale au développement. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, *1*(1), 149-169. https://doi.org/10.4000/poldev.124

Pesqueux, Y. (2015). *Du changement organisationnel*. 67.

Petitclerc, A. (2014). *Le postulat critique au coeur de l'analyse de discours. Introduction critique aux bases méthodologiques et épistémologiques des Critical Discourse Studies*. Bourgogne-Franche-Comté.

Petitet, V. (2005). La gouvernementalité managériale. *Études de communication. langages, information, médiations*, *28*, 31-44. https://doi.org/10.4000/edc.246

Petiteville, F. (2017). La politisation résiliente des organisations internationales. *Critique internationale*, *76*, 9-19. https://doi.org/10.3917/crii.076.0009

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). STUDYING ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT : CHALLENGES FOR FUTURE RESEARCH. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 697-713. https://doi.org/10.2307/3069411

Pierre, F. (2004). Gilbert Rist (dir.), Les mots du pouvoir, sens et non-sens de la rhétorique internationale. *Mots. Les langages du politique*, *75*, 138-141.

Poamé, L. M. (1994). *La lecture du processus de modernisation en Afrique à la lueur de l'œuvre de Jacques Ellul*. L'Esprit du temps. https://www.cairn.info/sur-jacques-ellul--2908206412-page-165.htm

Provini, O., Mayrargue, C., & Chitou, I. (2020a). Enseignement supérieur dans les Afriques : Le temps des réformes. Introduction. *Les Cahiers d'Afrique de l'Est / The East African Review*, *54*, Article 54. http://journals.openedition.org/eastafrica/1126

Provini, O., Mayrargue, C., & Chitou, I. (2020b). Étudier l'enseignement supérieur dans les Afriques : Pour une analyse scientifique des réformes du secteur. *Les Cahiers d'Afrique de l'Est / The East African Review*, *54*, Article 54. http://journals.openedition.org/eastafrica/1141

Putnam, L. (2008). Images of the communicationdiscourse relationship. *Discourse & Communication*, *2*(3), 339-345.

Quazi, R. M., & Alam, A. (2015). Foreign Aid and Quality of Governance in Developing Countries : An Econometric Case Study of South Asia and East Asia. *International Business Research*, *8*(9). https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p16

Rabatel, A. (2015). Une analyse de discours du manifeste « Pour des universités à la hauteur de leurs missions ». Pour une alternative à la gestion libérale des universités et de la recherche en Europe. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, *39*. https://semen.revues.org/10477

Rahmouni, M., & Yıldızoğlu, M. (2011). *Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories modernes*. 58.

Rahnema, M. (2003). La problématique de la pauvreté dans l'esprit de l'après-développement. In J. Copans, *Repenser le développement et la coopération internationale : État des savoirs universitaires* (KARTHALA Editions, p. 37-45).

Ramoneda, T. (2015). La réalité, le discours et la voix : Une approche communicationnelle de la citoyenneté. *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, *39*. https://semen.revues.org/10492

Raoul, B. (2001a). Technologies de l'information et de la communication et modernisation des services publics. Quelques remarques et repères pour une exploration critique. *Études de communication. langages, information, médiations*, *23*, 11-30. https://doi.org/10.4000/edc.1135

Raoul, B. (2001b). Technologies de l'information et de la communication et modernisation des services publics. Quelques remarques et repères pour une exploration critique. *Études de*

communication. langages, information, médiations, *23*, 11-30. https://doi.org/10.4000/edc.1135

Raus, R. (2015). Types de contre-discours et remaniements « codiscursifs » : L'inscription du dit d'ATTAC et du LEF dans les rapports du Parlement européen sur les femmes (2004-2012). *Semen. Revue de sémio-linguistique des textes et discours*, *39*. https://semen.revues.org/10488

Rectorat Unilu. (2007). *Université de Lubumbashi, plan stratégique 2013-2022*. Presses Universitaires de Lubumbashi.

Richez-Battesti, N., & Oswald, P. (2010). Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : Une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ?: Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, *315*, 56. https://doi.org/10.7202/1020950ar

Ringoot, R. (2010). Questionner le discours avec Michel Foucault. Actualisations théoriques et actualité éditoriale. *Mots. Les langages du politique*, *94*, 199-207. https://doi.org/10.4000/mots.19887

Rio, F. (2009). La méthode comme point de départ ? *Études de communication. langages, information, médiations*, *32*, 51-61. https://doi.org/10.4000/edc.882

Rist, G. (2003). Les enjeux critiques de l'après-« développement ». In J. Copans, *Repenser le développement et la coopération internationale : État des savoirs universitaires* (KARTHALA Editions, p. 49-58).

Rist, G. (2012). *Le développement, histoire d'une croyance occidentale* (3ème édition revue et augmentée). Presses de Sciences Po.

Rist, G. (2013a). Chapitre 6 / La modernisation entre histoire et prophétie. In *References* (Vol. 4, p. 173-198). Presses de Sciences Po. https://www.cairn.info/le-developpement--9782724612790-page-173.htm

Rist, G. (2013b). *Le développement, histoire d'une croyance occidentale* (4ème édition revue et augmentée). Presses de Sciences Po.

Roginsky, S. (2015). Les députés européens sur Facebook et Twitter : Une ethnographie des usages. *Communication langages, N° 183*(1), 83-109.

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement, Vol. 16*(5), 574-592.

Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue francaise de gestion, N° 235*(6), 77-90.

Rumyantseva, N. L. (2005). Taxonomy of corruption in higher education. *Peabody Journal of Education*, *80*(1), 81-92.

Ruzé, E. (2011). Changement organisationnel et implementation des TIC : Pourquoi faire attention aux dimensions economiques de la gestion du savoir dans le cas des ERP ? *Vie sciences de l'entreprise, N° 188*(2), 38-56.

Sagna, O. (2006). La lutte contre la fracture numérique en Afrique : Aller au-delà de l'accès aux infrastructures, Bridging the digital divide in Africa: going beyond access to infrastructures. *Hermès, La Revue*, *45*, 15-24.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.

Salmi, J. (1992). The higher education crisis in developing countries : Issues, problems, constraints and reforms. *International Review of Education*, *38*(1), 19-33.

Samoff, J., & Carrol, B. (2004). The Promise of Partnership and Continuities of Dependence : External Support to Higher Education in Africa. *African Studies Review*, *47*(1), 67-199.

Sanou, B. (s. d.). *MDGs 2000-2015 : ICT revolution and remaining gaps*. 6.

Sarr, F. (2016). *Afrotopia* (Philippe Rey).

Scott, J. C. (1985). *Weapons of the Weak, Everyday Forms of Peasant Resistance* (Yale University Press).

Sedda, P. (2017a). Approche critique : Quelle appropriation par les SIC ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *11*. https://doi.org/10.4000/rfsic.3115

Sedda, P. (2017b). Approche critique : Quelle appropriation par les SIC ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, *11*. https://doi.org/10.4000/rfsic.3115

Sedkaoui, S. (2014). L'efficacité des TIC et l'atténuation de la pauvreté : Quelle stratégie pour l'Afrique ? *Marche et organisations*, *N° 20*(1), 19-39.

Sintomer, Y. (1994). Pouvoir et autorité chez Hannah Arendt. *L'Homme et la société*, *113*(3), 117-131. https://doi.org/10.3406/homso.1994.2756

Siroux, J.-L. (2008). La dépolitisation du discours au sein des rapports annuels de l'Organisation mondiale du commerce. *Mots. Les langages du politique*, *88*, 13-23. https://doi.org/10.4000/mots.14223

Sobaih, A. E. E., Moustafa, M. A., Ghandforoush, P., & Khan, M. (2016). To use or not to use? Social media in higher education in developing countries. *Computers in Human Behavior*, *58*, 296-305. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.002

Sock, O. (2006, juin 13). *Cadrage analytique de la session « Améliorer la Gestion »*. L'enseignement supérieur au cœur des Stratégies de Développement en Afrique francophone. Mieux comprendre les clefs du succès, Ouagadougou.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, *97*(4), 23-43.

Sukadi, C. (2019, mai). *Modernisation et bonne gouvernance universitaire...docx* [Communication colloque]. Colloque international sur les côtés obscurs de la communication des organisations, Université Bordeaux Montaigne.

Sukadi, C. M. (2020). Modernisation et gouvernance universitaire : Analyse critique de l'implémentation d'un logiciel de gestion académique par le prisme du discours de lutte contre la corruption. In V. Carayol, V. Lépine, & L. Morillon, *Le Côté obscur de la communication des organisations* (MSHA, p. 121-136).

Sukadi, C., & Nkuku, C. K. (2020). *Système d'information : Pilier de la gouvernance et de la visibilité internationale d'une université. Cas de l'Université de Lubumbashi* [Communication colloque]. Colloque national « Université et défi du développement socio-économique de la République Démocratique du Congo », Université de Kinshasa.

Tamim, A. (2004). *Lucien Sfez, Technique et idéologie : Un enjeu de pouvoir, Editions du Seuil, 2002. Fiche de lecture.*

Tchehouali, D. (2013). *Les politiques et actions internationales de solidarité numérique à l'épreuve de la diffusion des TIC en Afrique de l'Ouest : Bilan et perspectives* [Université Toulouse le Mirail - Toulouse II]. <NNT : 2013TOU20020>. <tel-00879871>. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00879871

Teferra, D., & Altbachl, P. G. (2004). African higher education : Challenges for the 21st century. *Higher education*, *47*(1), 21-50.

Temple, P., & Petrov, G. (2004). La corruption dans l'enseignement supérieur : Enseignements tirés de la situation dans des États de l'ex-Union soviétique. *Politiques et gestion de l'enseignement superieur*, *no 16*(1), 93-111.

Tenorio, E. H. (2011). Critical Discourse Analysis, An overview. *Critical Discourse Analysis*, *10*(1), 28.

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, *27*(3), 322-331. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004

Tiemtoré, W. Z. (2007). *TIC, éducation et développement en Afrique subsaharienne : Aperçu des représentations et des actions des acteurs éducatifs et politiques au Burkina Faso.* 11.

Tremblay, J.-M. (2005, février 2). *Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, Modernisation sociale des entreprises : Diversité des configurations et modèle québécois* [Text]. texte. http://classiques.uqac.ca/contemporains/belanger_paul_r/modernisation_soc_entreprises/modernisation_soc_entreprises_texte.html

Trinquecoste, J.-F., & Bidan, M. (2011). Regards croisés sur le processus d'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication. *Management Avenir, n° 45*(5), 175-178.

Tshibanda, R., & Labille, J.-P. (2014). *Programme Intermédiaire de Coopération 2014-2015 entre la République Démocratique du Congo et le Royaume de Belgique*.

Tujan Jr., A., & De Ceukelaire, W. (2008). « Conditionnalité » et « appropriation » de l'aide : Quelles contradictions ? *Alternatives sud, 15*(93). https://www.cetri.be/IMG/pdf/4.pdf

UNDP. (s. d.). *GOUVERNANCE, Directive PDNA Volume B*. https://www.undp.org/content/dam/undp/library/.../GOUVERNANCE.pdf

Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously : Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon. . . *Advances in Strategic Management, 27: 29-50, 27*. https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027005

Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts : A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization, 17*, 685-702. https://doi.org/10.1177/1350508410367326

Van den Bor, W., & Shute, J. C. (1991). Higher education in the third world : Status symbol or instrument for development? *Higher Education, 22*(1), 1-15.

Varlet, M., & Allard-Poesi, F. (2015). Les Conditions de Performativité du Discours Stratégique Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01490627/

Varlet, M., & Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ? : Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. *Revue Française de Gestion, 43*(263), 71-96. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00122

Veyne, P. (2008). *Foucault Sa pensée, sa personne* (Albin Michel).

Vidal, P. (2012). Bilan critique de l'aide au développement numérique de l'Afrique. *Les Cahier du CEDIMES, Vol. 5-Automne 2011*(No3), 102 pages-Collection (ISSN 1764-4267).

Vieira, L., Reymond, D., & Pinède-Wojciechowski, N. (2011). Le rôle de l'observation et de l'évaluation des sites institutionnels dans la gouvernance des universités. In A. Kiyindou & R. Amador Bautista, *Nouveaux espaces de partage des savoirs : Dynamiques des réseaux et des politiques publiques* (p. 15-28). L'Harmattan.

Vitari, C. (2012). *Du principe de rendement à l'émancipation individuelle, l'équité sociale et la soutenabilité écologique dans la recherche en Systèmes d'Information* [Gestion et management]. Université Montpellier II- Sciences et Techniques du Languedoc.

Walkowiak, E. (2006a). Coordination, communication et modernisation des entreprises. *Hermès, 44*, 57. https://doi.org/10.4267/2042/24009

Walkowiak, E. (2006b). Coordination, communication et modernisation des entreprises, Coordination, Communication and Modernization of Firms. *Hermès, La Revue*, *44*, 57-64.

Williams, J. (2009). *The Multidimensionality of Resistance in Youth-Subcultural Studies*.

Winkin, Y. (1997). L'observation participante est-elle un leurre ? *Communication et organisation, 12*. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1983

Wodak, R. (2013). Critical Discourse Analysis : Challenges and Perspectives. In *Methods of Critical Discourse Analysis* (SAGE, Vol. 1). SAGE Publications, Ltd. https://doi.org/10.4135/9780857028020

Wodak, R., & Meyer, M. (2001). *Methods of Critical Discourse Analysis* (SAGE Publications Ltd). https://doi.org/10.4135/9780857028020

Wojcik, S. (2009). Prendre la démocratie électronique au sérieux. *La démocratie électronique*, 20.

Yatabary, A. (2018). *Afrique, développement durable et coopération internationale* (L'Harmattan).

Yépez del Castillo, I., Charlier, S., Lemaître, A., Piccoli, E., & Verhaegen, E. (2018). Regards croisés : Intergénérationnels, interdisciplinaires et interrégionaux. In I. Y. del Castillo, *Le développement revisité : 60 ans d'études du développement* (Presses Universitaires de Louvain). Presses Universitaires.

Yonazi, E., Kelly, T., Halewood, N., & Blackman, C. (2012). *The Transformational Use of Information and Communication Technologies in Africa*. World Bank. https://doi.org/10.1596/26791

Youssef, A. B., & Rallet, A. (2009). *Usage des T.I.C. dans l'enseignement supérieur*. *3*(155), 9-20.

Liste des abréviations

AI : APPUI INSTITUTIONNEL

APD : AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

ARES-CCD : ACADEMIE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR-COMMISSION DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT

BM : BM

CUD : COMMISSION UNIVERSITAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT

FMI : FOND MONDIAL INTERNATIONAL

GP7 : GESTION DES PROGRAMMES DES COURS ETUTES ET ETUDIANTS

OCDE : ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES

ODD : OBJECTIFS DURABLES POUR LE DEEVELOPPEMENT

OMD : OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT

SI : SYSTEMES D'INFORMATION

SRI : SERVICE DES RESSOURCES INFORMATIQUES

TIC : TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

UNIKIN : UNIVERSITE DE KINSHASA

UNILU : UNIVERSITE DE LUBUMBASHI

Liste des tableaux

Tableau 1. Evolution des indices de perception de la corruption en RDC, de 2007 à 2015 28
Tableau 2. Cadre normatif international anti-corruption : modes, composantes, stratégies et mécanismes d'application de l'isomorphisme comportemental (Garzon et Hafsi, 2007) 50
Tableau 3. Tableau de l'évolution de la RDC de 2007 à 2015, indices de corruption selon Transparency international 54
Tableau 5. Facteurs de résistance au changement et leurs caractéristiques selon Soparnot (2013) 172
Tableau 6. Liste des fichiers collectés et classification 220
Tableau 7. Liste des personnes interviewées 221
Tableau 8. Illustration du codage des pratiques en lien avec « Politique et principes de bonne gouvernance » 247
Tableau 9. Illustration du codage des pratiques en lien avec « TICs comme levier opérationnel de la modernisation » 249
Tableau 10. Manifestation des pratiques d'intensification dans les deux composantes 251
Tableau 11. Catégories de résistances et implications sur les discours principaux 255
Tableau 12. Condensé des étapes de la stratégie d'analyse 268
Tableau 13.Résumé des pratiques d'intensification des résistances, en fonction des 4 « I »s de la résistance 333

Liste des figures

Figure 1. Indice de perception de la corruption dans le monde en 2015, Transparency international 53
Figure 2. Taxonomie de la corruption dans l'enseignement supérieur, (Rumyantseva, 2005, p. 90) 62
Figure 3. Modèles des conséquences de la corruption éducationnelle, (Rumyantseva, 2005, p. 87) 63
Figure 4. Faiblesses de la matrice SWOT du plan stratégique 2013-2022 de l'Université de Lubumbashi 65
Figure 5. Situation du digital en RDC https://datareportal.com/reports/digita-2018-democratic-republic-of-the-congo 100
Figure 6. Les différents niveaux de réalité du discours, adaptés d'Alvesson, Kärreman et Vaara, (Allard-Poesi, 2015b) 156
Figure 7. Stratégie comme discours multidimensionnel (Vaara, 2010, p. 30) 164
Figure 8. Localisations de la RDC et de la ville de Lubumbashi 195
Figure 9. Capture d'écran WinEtudiant. La signalétique d'un étudiant 208
Figure 10. Capture d'écran WinCours. Gestion d'un cours 209
Figure 11. Capture d'écran module WinEtudes. Les cursus de formation 209
Figure 12. Ligne de temps de l'évolution de GP7 236
Figure 13. Capture d'écran Nvivo- Encodage des composantes et discours de la stratégie de modernisation 239
Figure 14. Capture d'écran Nvivo- Fichiers relatifs au nœud sur les résistances et discours alternatifs 257
Figure 15. Non-intensification des effets de pouvoir du discours politique et managérial 279
Figure 16. Intensification des effets de pouvoir du discours technophile 288
Figure 17. Répartition des pratiques de résistance 313
Figure 18. Le discours sur la bonne gouvernance est reporté sur l'objectivation du discours technophile 317
Figure 19. La manifestation du discours stratégique à différents niveaux 331
Figure 20.Schématisation de l'intensification des discours : les discours principaux de la stratégie face aux discours de résistance 340

ANNEXES

Annexe A. Le discours politique et managérial : extraits des pratiques d'intensification et effets sur la stratégie

Extraits en lien avec les pratiques d'adaptation-composante 1

Extraits	Source
« Cette stratégie de développement de l'UNILU est cohérente avec la politique nationale des Enseignements Supérieurs. En effet, celle-ci prône l'amélioration de la qualité de l'enseignement à tous les niveaux, par la bonne gestion de la gouvernance universitaire, le financement des institutions, la régulation des flux d'étudiants, l'Assurance-Qualité, la mise à jour des programmes d'enseignement et de recherche en adéquation avec les besoins de l'économie nationale, la mise en place d'une politique de renouvellement et de développement des ressources professorales et la modernisation des infrastructures scientifiques. »	CIUF-CUD-AI-Programme Rapport 2015
« Et on s'est vite rendu compte et on s'en rend compte avec LMD qu'il y a beaucoup qui ne comprennent pas ce qu'ils font ! et que donc il nous est arrivé de faire un pas dans le développement et puis de revenir pour dire "non, mais ce n'est pas comme ça que ça marche" ou de mettre en place un mode gestion et de revenir par après. »	Entretien informaticien SRI
« La bonne gouvernance dont cette administration devrait être le reflet implique une gestion saine et transparente des fonds, un sens accru de responsabilité ainsi qu'une motivation et un recyclage permanent du personnel à tous les niveaux. Bref, la célérité et l'efficacité de l'administration passent par l'observance stricte des textes en vigueur et la communication fluide entre la hiérarchie et les administrés. »	Plan stratégique Unilu 2013-2022
« Le démarrage de l'activité visant l'informatisation de la gestion académique a donné un coup d'accélérateur à l'appropriation du programme UniversiTIC par les universités. Très rapidement, les recteurs ont manifesté leur volonté de mieux maîtriser leurs effectifs étudiants et scientifiques ainsi que la perception des frais d'inscription. »	Rapport annuel 2009 Programme UniversiTIC
« Nous sommes là en 2005 c'est le début, tout début. Alors, nous nous sommes tenus aux textes. Tous les gros volumes de gestion de l'université et les textes nous ont permis non seulement de développer, mais de dire aux gens « votre manière de faire doit s'adapter aux textes » »	Entretien informaticien SRI

« Certains préalables sont nécessaires pour le bon déroulement du processus de délibération dans l'application. Pour ce faire, [le SRI] demande à tous les jurys de délibération de conformer leurs grilles de délibération en fonction des critères exigés pour le travail dans l'application de délibération GP7 Notes. »	Communiqué SRI sur la semestrialisation des enseignements pour le LMD

Extraits en lien avec pratiques de regroupement- composante 1

Extrait	Source
« Depuis ce matin, l'opération de pré-inscription des étudiants des promotions de recrutement souhaitant s'inscrire dans l'une des filières proposées par l'université de Lubumbashi se fait en ligne (http://inscriptions.unilu.ac.cd/) C'est une première en République Démocratique du Congo et une grosse avancée pour le développement de l'application GP7 parce que les données de l'enregistrement en ligne sont directement en lien avec les autres modules de l'application pour le suivi académique et financier des étudiants régulièrement inscrits. »	Blog UniversiTIC - Mission de suivi à l'Université de Lubumbashi>
« Les opérateurs de saisie loués par le SRI encodent les vieux paiements à raison d'un peu plus de 800 paiements par jour. Tous ces rapports financiers sont consultables dans le Centre de rapport. Un adage dit : « L'habitude est une seconde nature ». En s'habituant à utiliser l'informatique de manière quotidienne, les services académiques recourront désormais de manière naturelle aux applications informatiques . »	Document de travail SRI : Rapport GP7 et banque
« Assurer et promouvoir l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'Enseignement Supérieur et Universitaire en : Informatisant la gestion administrative, académique, financière et patrimoniale de l'Enseignement Supérieur et Universitaire »	Site web du MINESU
« Les questions de payement, tous les payements se sont faits à la banque, il y a toute une évolution sur le payement, l'université voit un peu plus clair sur ces deux questions qui ont été les questions qui ont guidé à la mise en place de ce GP7. »	Entretien informaticien SRI

Extraits en lien avec les pratiques d'association-composante 1

Extrait	Source
« La bonne gouvernance dont cette administration devrait être le reflet implique une gestion saine et transparente des fonds, un sens accru de responsabilité ainsi qu'une motivation et un recyclage permanent du personnel à tous les niveaux. Bref, la célérité et l'efficacité de l'administration passent par l'observance stricte des textes en vigueur et la communication fluide entre la hiérarchie et les administrés. »	Plan stratégique Unilu 2013-2022
« De manière unanime, les participants ont estimé que « Les TIC constituent un outil important pour la gestion et le fonctionnement normal d'une institution universitaire »»	Blog UniversiTIC
« Nous sommes là en 2005 c'est le début, tout début. Alors, nous nous sommes tenus aux textes. Tous les gros volumes de gestion de l'université et les textes nous ont permis non seulement de développer, mais de dire aux gens « votre manière de faire doit s'adapter aux textes » »	Entretien informaticien SRI
« et nous avions mis en place une équipe... par exemple en matière de ...d'assurance qualité on a..on a quand même une expertise ici avec les gens qui étaient coordonnateur adjoint notamment le Professeur M. et... notre ami de criminologie là, T. C'était deux personnes qui étaient très très très impliquées, qui faisaient tout ce qui était possible pour que euh et le LMD et l'assurance qualité puissent aller de l'avant ! Evidemment l'outil qu'on utilisait était le GP7. »	Entretien recteur
« Les arrêtés ministériels nos 084 et 085/MINESURS/CAB.MIN/BCL/CB/NKA/2013du 27 août 2013 portent respectivement création et nomination des membres de la Coordination nationale d'assurance qualité (CONAQ) de l'Enseignement supérieur et universitaire en République Démocratique du Congo. La nouvelle Loi-cadre n°14-004 de l'Enseignement national du 11 février 2014 crée une agence nationale de l'AQ sous l'appellation de « Conseil national de l'enseignement » (CNE). Le but visé par l'ensemble de ce cadre juridique est de rendre les institutions d'Enseignement supérieur et universitaire de la RDC conformes aux standards internationaux et davantage compétitives à l'heure de la mondialisation. »	Site web du MINESU

« Parce que dans les financements belges il faut avoir des termes comme "anticorruption" et tout ca... Et donc ça passe très bien chez les bailleurs. Et donc, oui toutes les universités disaient « on va vouloir informatiser ça » »	Entretien gestionnaire coopération

Extraits en lien avec les pratiques de programmation- composante 1

Extrait	Source
« Certains préalables sont nécessaires pour le bon déroulement du processus de délibération dans l'application. Pour ce faire, il demande à tous les jurys de délibération de conformer leurs grilles de délibération en fonction des critères exigés pour le travail dans l'application de délibération GP7 Notes. »	Communiqué SRI sur la semestrialisation
« Le démarrage de l'activité visant l'informatisation de la gestion académique a donné un coup d'accélérateur à l'appropriation du programme UniversiTIC par les universités. Très rapidement, les recteurs ont manifesté leur volonté de mieux maîtriser leurs effectifs étudiants et scientifiques ainsi que la perception des frais d'inscription. »	Rapport annuel 2009 Programme UniversiTIC

Extraits en lien avec les pratiques de renforcement- composante 1

Extrait	Source
« Depuis ce matin, l'opération de pré-inscription des étudiants des promotions de recrutement souhaitant s'inscrire dans l'une des filières proposées par l'université de Lubumbashi se fait en ligne (http://inscriptions.unilu.ac.cd/) C'est une première en République Démocratique du Congo et une grosse avancée pour le développement de l'application GP7 parce que les données de l'enregistrement en ligne sont directement en lien avec les autres modules de l'application pour le suivi académique et financier des étudiants régulièrement inscrits. »	Blog UniversiTIC
« les membres du Jury se font l'honneur et l'obligation de se conformer strictement à la déontologie de leur profession d'enseignant et d'éducateur, ils s'interdiront tout propos, acte ou comportement susceptible de porter préjudice aux récipiendaires, notamment ceux inspirés par une animosité personnelle ou des considérations philosophiques, religieuses, raciales, régionales ou ethniques. »	Règlement organique UNILU

« Donc si quelqu'un commet des fautes on va essayer de voir si c'est intentionnel ou pas, parfois c'est très difficile de se prononcer là-dessus mais parfois ce que je faisais, je les écartais seulement du jury puisque je me dis que ce soit intentionnel ou pas vous travaillez mal. Donc euh vous partez. »	Entretien doyen de faculté
« Parce que moi j'exigeais que les étudiants paient les frais à la banque, contrairement à ce qu'on faisait avant. »	Entretien recteur
« celui qui était dans le jury ne pouvait pas se dispenser de ça. C'était une obligation. Et moi, en tant que doyen, je veillais à ce que le travail sois fait correctement. »	Entretien directeur d'Ecole
« nous avons eu un fort support des différents recteurs. C'est eux qui nous ont donné vraiment la force d'aller plus loin. Ce sont les différents Recteurs, les différents responsables. »	Entretien informaticien SRI
« La transparence est un... ça fait vraiment partie du développement. ca fait partie de l'ensemble pour le Congo cette fois-ci c'est que l'informatique possède un enjeu de transparence très fort. »	Entretien gestionnaire coopération

Extraits en lien avec les pratiques de responsabilisation-composante 1

Extrait	Source
« Le SRI connait toujours un moment de haute tension, c'est au moment des choses de délibération. Les gens ne dorment pas, et on doit mobiliser les techniciens pour encoder, pour prendre des choses qui viennent de telle faculté, telle faculté et ça moi, je l'ai trouvé comme un pas en arrière, c'est un mauvais usage du système. »	Entretien doyen
« Parce que pour des raisons compréhensibles, mes collègues ne voulaient pas qu'il y ait beaucoup de traçabilité dans la gestion à l'époque. »	Entretien recteur
« Vous savez, depuis que euuhhh... qu'il y a eu un changement (nouveau mandat), les gens de l'équipe d'assurance qualité qui recevaient chaque mois une petite prime…la prime est coupée ! et donc euh, ces gens ne font rien ! »	Entretien recteur
« Non non, l'arrivée de la banque n'a rien abimé. C'est plutôt la perte de confiance. Oui de la part des autorités. »	Entretien informaticien apparitorats
« le problème c'est quoi? le payement des frais de minerval devrait être enregistré à chaque payement...le programme GP7 prévoit tout ça. il y avait un moment où on avait même utilisé une année. Bon, les autorités académiques de l'époque n'avaient pas voulu qu'on continue avec ça pour des raisons qui leur sont propres. De ce côté-là tu hein ça ne marche pas là bon là c'est dans la volonté des autorités académiques »	Entretien informaticien apparitorats

une des raisons que j'ai consenties était quand même que les profs n'ont pas nécessairement l'envie d'une certaine transparence ne fût-ce qu'au niveau de la cotation il y'avait du chipotage qui passait.... »	Entretien gestionnaire coopération
« je pourrais dire que c'est le Gouvernement, c'est parce que le gouvernement congolais fait à ce que les choses se passent comme elles se passent maintenant. Donc nous sommes encore euh, toujours soutenus par la coopération belge parce que le gouvernement congolais ne prend pas certaines choses en charge tout simplement. »	Entretien informaticien SRI
« Mais le problème quand vous utilisez l'informatique pour la gestion, vous réduisez les tripotages. Alors ça, les gens ne peuvent pas aimer! *Parce que il y a des pécheurs en eaux troubles. Pourquoi on parle de pécheurs en eaux troubles? C'est parce qu'en eaux troubles la pêche est claire! Hein, très claire en eaux troubles! Donc vous vous amenez des outils pour clarifier la gestion. C'est pas qu'on soit contre l'informatique, mais il ne faut pas que l'informatique empêche les gens de se faire de l'argent!. »*	Entretien recteur
« vous savez dans notre université ici quand on est dans un jury on devient un peu plus important. Alors, pour beaucoup, GP7 leur enlevaient la substance de secrétaire de jury. C'est comme si la machine faisait tout, ils ne savaient même pas pourquoi on les nommait, tout ça. Donc ils voulaient avoir leur emprise sur la destiné des résultats. »	Entretien doyen
« Les doyens ne voyaient pas comment le service informatique devait s'ingérer dans les activités de délibération. Et alors euh, on a connu beaucoup de problèmes ! Nous avons finalement interrompu... (GP7) »	Entretien membre cabinet recteur
« C'est à dire que beaucoup d'entre vous ont beaucoup d'extra moroses. C'était tous les jurys à la, fois, parfois vous arrivez là-bas, vous attendez parce que les autres jurys n'ont pas terminé et tout ça par la suite on a dit qu'il fallait maintenant décentraliser. C'était trop centralisé ! »	Entretien membre du Comité de gestion
« vous nous avez rendu un mauvais service! (Le SRI) C'était bon mais... Parce que même les Haïtiens ont pris ; mais chez eux ça marche. Chez nous pour lancer c'est très difficile, les doyens qui nous accusaient, parce qu'ils n'avaient plus l'occasion de tricher... »	Entretien membre du Comité de gestion
« Ouais tout le monde se renvoie un peu la balle et au milieu enfin entre entre le VLIR et l'ARES et au milieu de ça il y a des partenaires qui sont qu'ils ont un peu... effectivement je pense qu'ils ne comprennent pas très bien ce qui s'est passé. »	Entretien gestionnaire coopération

Annexe B. Le discours technophile : pratiques d'intensification et effets sur la stratégie

Extraits en lien avec les pratiques d'adaptation- composante 2

Extrait	Source
« Le Service des Ressources Informatiques (SRI) porte à la connaissance de tous les jurys de délibération de l'Université qu'une série de formations est organisée sur l'utilisation de l'application de délibération GP7 Notes. »	Communiqué SRI sur les formations GP7 pour les jurys 2015-2016
« on a même pensé parce qu'on a rendu libre entre temps. Donc GP7 est libre. Vous pouvez le télécharger libre de droit sur internet. »	Entretien informaticien SRI
« moi ma fonction était de faire connaitre essentiellement dans 5 ou 7 universités autres que Lubumbashi de parvenir à pouvoir essayer de convaincre les gens de l'utiliser. »	Entretien gestionnaire coopération
« et donc voilà cette application a commencé à être portée dans D'autres institutions universitaires du projet, avec une extension du modèle de développement, avec de la participation d'autres intervenants dans le développement de l' application, avec certains qui participaient au développement de modules spécifiques, ou qui participaient à l'écriture de certains éléments de documentation, »	Entretien gestionnaire coopération
« Les étudiants de la faculté de médecine lors de la proclamation des résultats, eh bien ils allaient dans tous les cybercafé pour accéder à leurs résultats , alors à ce moment là chaque étudiant avait son compte unilu.ac.cd. »	Entretien recteur
« Et très vite dans le cadre de ce projet là, logiquement on est dans un contexte universitaire, spécificité de l'Université : La gestion académique et donc on se dit "mais tout le monde là-dedans a besoin d'un système de gestion académique."À ce moment-là l' UNILU lève la main en disant "mais oui on a un truc et on a un truc qui est fait, qui a été construit sur des bases relativement généraliste" »	Entretien gestionnaire coopération
« Les informaticiens, il y a eu pas mal de personnes qui se sont battues pour essayer d'obtenir du ministre qu'il reconnaisse le statut d'informaticien au sein de l'institution. Et je ne sais pas si finalement ça a été obtenu ou pas mais c'était très très très très très compliqué. »	Entretien gestionnaire coopération

« et on a décentralisé [GP7]dans les facultés. C'est à ce moment-là que les gens sont intervenus pour former les membres du jury. »	Entretien membre du Comité de gestion
« Depuis 2007, UniversiTIC se positionne au-delà du simple financement de matériel informatique et œuvre à la construction d'un outil de développement durable qui vient en soutien aux institutions partenaires dans leur globalité, en formant chaque métier universitaire (bibliothèque, administration, enseignement, communication, recherche,…) à l'utilisation des TIC »	Blog UniversiTIC

Extraits en lien avec les pratiques de regroupement- composante 2

Extrait	Source
« L'atelier-séminaire « Désenclavement numérique des universités congolaise » s'est déroulé à Lubumbashi du 12 au 16 mars 2007, en présence de tous les recteurs et de leurs adjoints impliqués dans le désenclavement. »	*Fiche-programme-transversal- CUD*
« Le vendredi 10 octobre 2008, le bureau international de la K. U. Leuven (Atrechtcollege) a accueilli une séance d'information et de formulation du programme UniversiTIC organisé par les secrétariats du VLIR-UOS et de la CUD. »	*Blog UniversiTIC*
« les universités de Lubumbashi et de Mons ont décidé d'inscrire l'application de gestion académique, rebaptisée GP7 (Gestion des Programmes, des Cours et des ETudiants), dans un cadre d'une licence publique générale GNU (GNU General Public License). »	*Blog UniversiTIC*
« Le SRI et GP7 intégrés dans le cadre logique de la CUD, comme contribuant aux résultats globaux, entre autres R3 (La gouvernance universitaire est améliorée en vue de renforcer ses capacités stratégiques, de gestion et d'interaction avec la société) et R4 (l'accès à l'information et à la communication est facilité) *Le « désenclavement informatique de l'université » (LUB11) se poursuit avec l'évolution constante de l'infrastructure informatique et l'amélioration de l'accès aux informations »*	*Rapport d'activités 2010 CUD*
« De nombreux aspects sont aussi couverts par les différentes interventions de l'ARES : équipement et formation du personnel des services TIC des établissements d'enseignement supérieur partenaires, gestion informatisée des inscriptions… »	*Rapport d'activités 2015-2016 ARES-CCD*

« Et très vite dans le cadre de ce projet là, logiquement on est dans un contexte universitaire, spécificité de l'Université : La gestion académique et donc on se dit "mais tout le monde là-dedans a besoin d'un système de gestion académique. "À ce moment-là l' UNILU lève la main en disant "mais oui on a un truc et on a un truc qui est fait, qui a été construit sur des bases relativement généraliste" »	Entretien gestionnaire coopération
« Ensuite, nous avons demandé aux universités d'inscrire dans leur organigramme la création d'un service informatique et le recrutement d'informaticiens »	Entretien gestionnaire coopération

Extraits en lien avec les pratiques d'association- composante 2

Extrait	Source
« Le « désenclavement informatique de l'université » (LUB11) se poursuit avec l'évolution constante de l'infrastructure informatique et l'amélioration de l'accès aux informations par l'achat de nouveaux équipements, par des missions de formation qui permettent au personnel du « Service de Ressources Informatiques » (SRI) de suivre l'évolution des technologies utilisées à l'UNILU, etc. Le SRI soutient aussi les autres activités du programme »	Rapport d'activités 2010 CUD
« il y'avait aussi une demande dans le sens où ils disaient toujours « le digital , il faut l'Afrique sur l'internet »! Et puis ils aiment bien inaugurer des centres de calculs, ils aiment bien offrir du matériel donc bon… »	Entretien gestionnaire coopération
« ce serait faux de dire qu'on n'est pas du tout influencé par la stratégie de la DGD et du ministre. Et donc il ya évidemment il ya des mots clés et donc depuis ... voilà moi ça fait je disais 6 ans que je suis là »	Entretien gestionnaire coopération
« Mais même la qualité de l'enseignement dépend de ça! Parce que l'informatisation, la technologie informatique vous aide à améliorer la qualité de vos enseignements, vous aide à améliorer la recherche. La qualité viendrait d'où ? »	Entretien membre du cabinet du recteur

« Informatisant la gestion administrative, académique, financière et patrimoniale de l'Enseignement Supérieur et Universitaire »	Site web- Ministrère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire - TICs
« Enfin connectées à Internet, les universités congolaises seront à nouveau visibles dans le monde scientifique international. Enfin, elles seront reliées au "Village académique global". »	Différent blog

Extraits en lien avec les pratiques de programmation- composante 2

Extrait	Source
« Programme NTIC transversal PCM détail – étapes et timing /Administrateurs phase identification/ formulation + tâches/Administrateurs phase d'implémentation + tâches »	Présentation programme NTIC
« Et nous avons fait un plan. Pour cinq ans. Et nous l'avons suivi, nous l'avons fait évoluer évidement ainsi de suite. »	Entretien informaticien SRI
« Et en 2008 , nous commençons à réellement mettre l'application, à commencer une partie délibération »	Entretien informaticien SRI
« Dans tous les plans quinquénaux, les projets des plans quinquénaux il y avait toujours un volet "informatisation" et "désenclavement numérique" »	Entretien recteur
« Une nouvelle phase du projet a débuté en 2013 avec pour objectif le renforcement du poids des partenaires du Sud dans les prises d'initiative, de décision et de gestion. »	Rapport d'activités 2014-2015 ARES-CCD
« finir les années académiques dans le délai c'est se donner aussi les outils technologiques notamment l'apport du GP7 qui permettait de délibérer dans le délais et respecter certaines choses »	Entretien directeur d'école

Extraits en lien avec les pratiques de renforcement- composante 2

Extrait	Source
« il y avait un soutien que je qualifierais de fort, et c'est probablement un euphémisme, des autorités de l'université dans la nécessité à utiliser cet outils »	Entretien gestionnaire coopération
« Le CIUF-CUD et le VLIR-UOS ont indiqué leur volonté de financer un programme transversal NTIC en RD Congo dans le cadre de la coopération universitaire le ministre de la Coopération alloue un budget exceptionnel au programme. »	Fiche-programme-transversal
« Nous avons changé encore notre manière de communiquer, on passe dans les conseils de faculté pour petit à petit faire modifier les mœurs	Entretien informaticien SRI

sur l'usage technologique d'abord en général, quitte à introduire le fonctionnement de gp7. Donc on va vraiment par paliers. »	
« Je pense que c'est une grande avancée. C'est ce qui a fait d'ailleurs que l'université de Lubumbashi soit considérée comme la meilleure en République Démocratique du Congo. C'est l'unique université qui a été retenue à cause de cela. »	Entretien responsable académique
« Le recteur s'était beaucoup investi parce qu'il en avait fait sa propre affaire. Donc il a pris le SRI comme un outil. Son propre outil pour gérer les délibérations. Donc, il s'était beaucoup investi. »	Entretien directeur d'Ecole
« Les informaticiens, il y a eu pas mal de personnes qui se sont battues pour essayer d'obtenir du ministre qu'il reconnaisse le statut d'informaticien au sein de l'institution. Et je ne sais pas si finalement ça a été obtenu ou pas mais c'était très très très très très compliqué. »	Entretien gestionnaire coopération
« il y'avait aussi une demande dans le sens où ils disaient toujours « le digital , il faut l'Afrique sur l'internet »! Et puis ils aiment bien inaugurer des centres de calculs, ils aiment bien offrir du matériel donc bon »	Entretien gestionnaire coopération
« Ensuite, nous avons demandé aux universités d'inscrire dans leur organigramme la création d'un service informatique et le recrutement d'informaticiens »	Entretien gestionnaire coopération

Extraits en lien avec les pratiques de responsabilisation- composante 2

Extrait	Source
« Non, pour eux ce n'était peut-être pas le business, c'est tout simplement que eux souvent ils avaient eux-mêmes un petit programme (eux = la faculté polytechnique) Alors ils utilisaient leur petit programme et ils pensaient qu'ils perdaient du temps en venant au building. »	Entretien recteur
« par exemple notre chef pour qui on avait mis le programme mais lui-même n'était pas en mesure d'utiliser ça...au moment où on voulait installer GP7 il fallait qu'on le forme...Il a suivi des formations mais ce n'était pas à sa taille, il s'est limité seulement à quelques manipulations »	Entretien informaticien apparitorat
« Mais je pense que c'est de la faute… je dirais des partenaires Nord ! Et puis pour moi le problème dans la coopération en général est aussi que... souvent les questions sont beaucoup trop subjectives. Si tu vas demander à un congolais si tu veux qu'on t'importe des cacahuètes, il va te dire oui ! Il ne va pas te dire : « non, ce n'est pas la peine, on a des cacahuètes. Donnez-nous une machine pour les sécher et on va pouvoir les	Entretien gestionnaire coopération

transformer nous-mêmes ». Non ! Ils vont te dire oui importe ! »	
« Pour moi il y'a des réflexions de base qui n'ont pas été bien faites…les universités après n'avaient pas toutes compris qu'un service informatique n'est pas, là -je vais utiliser un mot assez cru- mais, ce n'est pas la masturbation, on n'est pas là pour se satisfaire nous-mêmes, on est là pour rendre service aux autres. »	Entretien gestionnaire coopération
« Vous lui apportez un ordinateur, on a fait ça, on a déposé un ordinateur par faculté pour mettre en place GP7, on a formé les appariteurs, les ordinateurs sont partis, les appariteurs ne les ont pas utilisé. »	Entretien informaticien SRI
« Non, c'était "on se retire". Eux (les flamands) ont fait un audit de leur côté, qui était très négatif, nous on ne sait pas, on n'a pas...moi je n'ai pas eu les détails en tout cas. En tant que responsable pays moi je suis allé discuter avec eux, c'est... « il n'y a pas de discussion ! ». »	Entretien gestionnaire coopération
« Je pense que le ministre (belge de la coopération) y accorde une importance immense et peut-être un peu trop ... un peu trop au détriment d'autres choses, c'est même parfois un peu caricatural... pour d'autres aspects maintenant je pense que... enfin je pense que ça ne doit pas être la seule voie »	Entretien gestionnaire coopération
« Le service informatique de l'Université a des difficultés d'équipement, un manque en ressources financières, humaines et d'infrastructures il répondait difficilement aux demandes de l'Ecole (de Santé publique) »	Entretien directeur d'Ecole

Annexe C. Extraits des thématiques de résistance

Discours alternatifs sur la modernisation

Entretien doyen	Pour qu'une université soit moderne, de mon point de vue, elle doit se doter d'une infrastructure également à jour et doit se doter d'un système de communication à jour. Regardez, il y a des facultés aujourd'hui qui sont difficilement accessibles. Donc même ne fût- ce que les routes, les voies d'accès de certaines facultés sont compliquées. Et au même moment, vous vous rendez compte que le réseau électrique est défaillant dans le fonctionnement de différentes facultés, des labos, ainsi de suite. Le système électrique est défaillant. Il n'est pas au point.

Entretien doyen	si dans toutes les facultés, dans les librairies facultaires, dans les centres récréatifs, il y avait des ordinateurs un peu partout, ça amènerait les gens à se familiariser avec cet outil, avec l'outil et le GP7 gagnerait beaucoup en performance.
Entretien gestionnaire coopération	il y a un discours pour l'instant : tout digital ça va révolutionner, ça va résoudre tous les problèmes. Je n'y crois pas, moi je pense que l'outil informatique est là pour peut-être un peu bousculer, pointer certains, certaines envies de changement et tenter d'y répondre. C'est vrai que l'informatique apporte des réponses mais apporte des fois des réponses inattendues
Entretien informaticien SRI	c'est comme le disait un de nos héros national, je prends le cas de M'zée Laurent Désiré qui disait toujours que nous devons nous prendre en charge. C'est très important de se prendre en charge, parce qu'il y a un aspect responsabilité qui entre en jeu. C'est déjà important parce que on commence à être responsable. On paie nos équipements, on engage, on investit nous-mêmes, c'est à dire qu'on est euh, on ressent combien ça donne, combien ça pèse et même quand tu es devant une machine tu n'utilises pas cet équipement n'importe comment, parce que tu sais que c'est toi qui l'as payée
Entretien gestionnaire coopération	en Belgique tout le monde est passé de l'ordinateur fix vers l'ordinateur portable, vers le téléphone. Au Congo l'évolution n'est pas ça. Au Congo les gens sont passés d'un téléphone... un vieux téléphone Nokia 3310 vers un téléphone smartphone, et donc ils ne connaissent pas l'ordinateur. Donc il ne faut pas passer forcément par ça, donc il y a des... même si nous on a un pas en avant, au Congo on fait certains sauts qu'on doit connaitre parce que si tu ne les connais pas tu penses que forcément il faut passer par les mêmes stades.

Relation entre les personnes et les institutions

Entretien informaticien apparitorat	L'arrivée de la banque n'a rien abimé. C'est plutôt la perte de confiance. Oui de la part des autorités.
Entretien membre du comité de gestion	il y'a eu une grosse crise au Comité de Gestion à un moment, parce qu'un Doyen de Faculté a démissionné lui et son équipe décanale. Le Doyen de la Faculté de Droit démissionne, lui et toute son équipe décanale parce que harcelés, au sens français du terme.

CIUF-CUD-AI Programme 2016	Enfin, le travail des informaticiens dont l'expertise n'est pas d'ordre scientifique mais technique se voient alors peu valorisé par leur hiérarchie et pris en compte par la communauté
Entretien membre du cabinet du recteur	Les Doyens ne voyaient pas comment le service informatique devait s'ingérer dans les activités de délibération. Et alors euh, on a connu beaucoup de problèmes ! Nous avons finalement interrompu...
Entretien gestionnaire coopération	Et pour la coopération interuniversitaire moi je pense que de 1 ils doivent apprendre à ne pas poser les questions de manières insinuatives, de 2 j'ai souvent eu l'impression que la coopération interuniversitaire c'est un peu un prof en Belgique qui a dans les années 80 eu quelque chose qui a changé la vie des université belges et qui a fait 10 ans de fureur parce que tout le monde parler de: Oui un tel a fait ca, mais après dix ans c'est dépasse et on passe a autre chose, et ce prof veut donner une deuxième vie à son application, ou à son idée. Et donc il vient au Congo. Il vient en Afrique. Et il reproduit ce qu'il a fait il y'a 20 ans. Pour moi c'est être à l'écoute des besoins. Essayer de développer quelque chose avec les gens qui sont présents localement.
Entretien recteur	je me retrouve dans une situation où avec notre société, notre façon de faire les choses, il y'avait une certaine hiérarchie, moi mon niveau, mon poste, ma fonction avec tout ce qui va avec, théoriquement je n'ai pas le droit d'aller voir certaines personnes pour prendre certaines informations
Entretien gestionnaire coopération	Bukavu ça ne leur dérangeait pas d'avoir quelque chose qui venait de Lubumbashi que l'expert habitait Lubumbashi, mais a l'Unikin c'était impensable d'avoir un outil qui viennent de Lubumbashi, de l'intérieur voilà.
Entretien gestionnaire coopération	Il y'a aussi des lectures différentes entre les flamands et les wallons, est-ce qu'il faut le plus efficace est ce qu'il faut de plus lent, est-ce qu'il faut être plus diplomate et ça bon... Moi j'avais j'avais je jouais beaucoup la diplomatie wallon-flamand, donc j'étais très apprécié du côté flamand est très apprécié francophone. X qui m'a succédé était étonnamment était flamands mais il était très apprécié du côté francophone et pas du tout du côté flamand. Donc lui il jouait... voila.

Entretien SRI	On, on a eu même eu peur pour notre vie à un moment donné. A ce point? A ce point ! Un des membres du comité de gestion est venu nous dire " faites attention à vous". Des gens peuvent avoir des canons à scié et peuvent euh peuvent venir sur vous parce que vous avez ouvert un grand réseau mafieux.
Entretien directeur d'école	vous devriez vous sentir comme un service technique de l'université, pas un service technique de la coopération. La coopération soutien l'université à travers votre service, mais vous devriez travailler pour l'université. Donc en termes de services, vous devriez vous sentir sur terrain ou tout simplement comme ce que j'ai dit au début que chacun de vous a ses extras moroses. Ce qui est inévitable parce que l'expertise que vous détenez, on le recherche partout.

Infrastructures et matériel

Entretien informaticien SRI	Exemple on a fait une première année, une deuxième année ou on a des pc les gens peuvent utiliser mais quand tu as 95 jurys et tu as 20 machines, ça pose problème.
Entretien gestionnaire coopération	tout vieillit plus vite là-bas. Problème d'humidité, problème de poussière, de chaleur de coupure de courant. Tout ça c'est que les équipements vieillissent vite oui, évidemment on se retrouve confronté pas de problème c'est que si on n'a pas anticipé ça clairement, Bah le remplacement est compliqué, on n'a pas nécessairement les budgets, on a des problèmes de livraison, et donc ça on a eu un moment donné un problème technique
Evaluation des projets NTIC UNIKIN et UNILU et étude de faisabilité du programme transversal UniversiTIC	Contraintes et obstacles à l'obtention de résultats... Bande passante limitée mais coûteuse : elle doit en outre être payée à l'avance tous les 3 mois. Renouvellement du matériel : l'UNILU a également perdu et dû remplacer du matériel en raison de problèmes d'électricité, de la foudre, etc. , Autofinancement : il a été remarqué que les bailleurs interdisaient le passage au statut de fournisseur d'accès

	(facturation de l'accès). Le développement politique a souffert d'un manque de vision cohérente en Belgique
Entretien informaticien SRI	Notamment, ce problème de courant. Notamment le fait que les jurys ont besoin de travailler sur les trucs mais il peut arriver que pour une raison ou une autre, il n'y a pas de connexion entre le bâtiment et les facultés. Ça fait que là ils sont bloqués. Et aussi une chose qu'on a résolue partiellement a une époque même si pour le moment c'est vraiment tombé, c'était la capacité de faire, d'utiliser l'application complètement offline, de façon déconnectée du serveur central et après synchroniser les données.
Entretien doyen	l'espace ou se trouve le gp7 et le nombre d'experts qu'il y a là-bas, fait que quand toute une université devait délibérer au même moment, les gens devaient aller encoder là-bas sur place et il y avait comme une sorte de ruée et il y a des gens qui étaient frustrés. "Tel passe avant moi", "on me fait trainer un peu trop", tout ça tout ça, alors que c'est quelque chose qui pouvait être contourné si le réseau était bon
Entretien recteur	Le grand problème ici à part le budget il y a le courant ! Quand la fourniture du courant n'est pas régulière, vous pouvez avoir tout ce que vous voulez comme Vsat, comme machine,...ça ne peut pas passer. Ça c'est le plus grand problème le courant
Entretien doyen	je pense que si on avait adopté la décentralisation, ça pouvait, ça pouvait tenir! Parce que là ça pouvait nous épargner de nous déplacer, parce qu'on pouvait quitter et nos véhicules, tout, tout, tout! Parce qu'il y a même d'autres qui faisaient le pieds pour nous rejoindre au building, alors c'était vraiment épuisant !
Rapport d'activités 2012 ARES CDD CUI	Parmi les facteurs qui nous ont causé des problèmes et des difficultés, nous pouvons épingler ce qui suit : - le réseau informatique de l'université a souffert de plusieurs pannes sur les antennes WIFI et les problèmes électriques ; - le problème de permanence électrique (celui–ci a été d'abord amélioré avec les groupes électrogènes qui sont aussi tombés et ensuite avec les panneaux solaires acquis sur

	le programme UniversiTIC) - la faiblesse de largeur de la bande passante qui ralentit les accès (l'accès a été tant soit peu amélioré par l'acquisition du Mikrotik 1200 qui permet d'allouer de la bande passante par utilisateur connecté).
Entretien directeur d'Ecole	Le service informatique de l'Université a des difficultés d'équipement, un manque en ressources financières, humaines et d'infrastructures il répondait difficilement aux demandes de l'Ecole

Refus de l'informatisation et implication dans des pratiques frauduleuses

Entretien doyen	Euh ... Au fait, on n'a même pas fini la formation non plus. Parce que quand nous sommes venus à la faculté nous avons essayé d'expliquer mais nous étions toujours obligés pour euh produire ces résultats de rentrer encore au building et ce sont les agents de SRI qui nous aidaient. donc de nous-même ici on 'a jamais réussi à l'appliquer chez nous. C'est pourquoi je vous ai dit que c'était un peu difficile de manipuler ça et de comprendre sa fonctionnalité. Nous nous allions avec nos fichiers là-bas et eux-**mêmes** imprimaient.
Entretien informaticien SRI	c'est le cas avec par exemple le module de délibération qu'on a conçu il y a de cela beaucoup d'années hein, voire même plus de 4 ans. Qu'est - ce qu'on a constaté ? C'est que l'application était destinée aux membres du jury. Mais ce qui se fait c'est que ce n'est plus le membre du jury qui utilise l'application mais c'est certaines personnes qui n'ont rien à avoir avec avec les personnes pour qui on a conçu l'application. Vous voyez un peu ? J'ai développé l'application en voyant devant moi un membre du jury, mais quand on doit utiliser l'application, on est en train de faire souffrir certaines personnes.
Entretien gestionnaire coopération	une des raisons que j'ai consenties était quand même que les profs n'ont pas nécessairement l'envie d'une certaine transparence ne fût-ce qu'au niveau de la cotation il y'avait du chipotage qui passait....
Entretien informaticien du SRI	il y a des gens par exemple, dès qu'il essaye d'entrer, il n'a pas bien manipulé, il se heurte à la première difficulté et tout de suite "non ce programme ne marche pas, c'est pas bon, et cetera, et cetera".

Entretien membre du cabinet du recteur	Oui…Euh parmi les collaborateurs, il y en avait hein, qui adoptaient, qui étaient pour euhh l'utilisation de ce logiciel, mais il y en a d'autres qui trouvaient que c'est une fantaisie, et que ça n'apporterait presque rien, cette façon de gérer les étudiants, tout ça. Donc comme d'habitude, ce n'était pas adopté à l'unanimité quoi.
Entretien gestionnaire coopération	Il y'avait aussi que l'UniversiTIC il y a avait l'autonomisation des universités donc on avait des questions de plus en plus techniques et de plus en plus diplomatiquement difficiles. Tant qu'on fait des mails et ont fait de l'internet ça va. Quand on commence GP7 on allait arriver peut-être dans un système de comptabilité ça allait encore plus fort.
Entretien informaticien SRI	Vous lui apportez un ordinateur, on a fait ça, on a déposé un ordinateur par faculté pour mettre en place gp7, on a formé les appariteurs, les ordinateurs sont partis, les appariteurs ne les ont pas utilisés.
Entretien informaticien SRI	Mais quand nous avons récupéré cette base, en intégrant la base, on se rend compte que quand un étudiant paie 100$, lui il, écrit 100, le système, ils l'ont arrangé de telle sorte que dans le rapport ce soit écrit 50. Ah oui!? Et donc la base on pouvait voir la colonne de ce qui est rentré, ce qui doit apparaitre dans le centre de rapport. Et donc, porter ça à l'éclairage nous a valu des problèmes.
Entretien doyen	tout au début là...les gens étaient ... étaient collaborant. Ils ont ... ils se sont en fait impliqués dans le processus mais à la fin les gens avaient souhaité que les délibérations se fassent à la faculté hein ... Avec tout ce que vous connaissez comme heu ... (rire) ... comme abus ou comme euh ... je ne dis pas avantages mais possibilités de ... de négocier.
Entretien gestionnaire coopération	le déploiement de GP7 par exemple, a été rendu sensible parce que rapidement les chefs d'établissement se sont rendu compte que les informations générées par le système leur permettaient de voir ou il pouvait y avoir des pertes d'argent, des disparitions de certains montants, qui n'étaient pas encaisser correctement et donc, les sanctions étaient prises et ont créé des tensions sur le campus.
Entretien membre du comité de gestion	Il y'avait même des Doyens, après que les grilles étaient transmises au building, ils venaient toujours : "pour tel cas on s'était trompé, rajoutez ceci, faites ceci..." ça j'ai vécu. Et ça m'a créé des problèmes avec certaines personnes, parce que je m'opposais à ça. Quand on a déjà délibéré c'est fini. S'il y'a une erreur allez dans le conseil facultaire, les PV doivent être signés par beaucoup de gens.

Entretien recteur	Parce que pour des raisons compréhensibles, mes collègues ne voulaient pas qu'il y ait beaucoup de traçabilité dans la gestion à l'époque.

Absence de stratégie organisationnelle claire

Entretien gestionnaire coopération	une des recommandation dans l'évaluation était... il faut essayer d'aller de nouveau a l'essence, ne pas voir les choses trop larges, il faut essayez de réduire le programme mais essayer de le perfectionner. Et puis on a eu une semaine de préparation pour le programme suivant, et là tu as de nouveau des profs congolais, belges qui sont la avec des rêves immenses
Entretien recteur	le ministère n'a pas la capacité d'organiser ça ! Est-ce que le ministère donne l'argent? il n'y a que le recteur qui peut donner l'impulsion! le recteur doit se faire relayer par les doyens.
Entretien membre du comité de gestion	Mais on a fait l'aventure parce que tous les membres du jury ne sont pas permanents, il y'a ceux qui ont été formé qui ne seront pas dans le jury, il faut encore former d'autres, ainsi de suite les nouveaux venus.
Entretien gestionnaire coopération	Je pense que le ministre (belge de la coopération) y accorde une importance immense et peut-être un peu trop ... un peu trop au détriment d'autres choses, c'est même parfois un peu caricatural... je pense que... enfin je pense que ça ne doit pas être la seule voie
Rapport CIUF-CUD-AI Programme 2014	Un problème plus spécifique est le manque de stratégie commune de développement des TIC pour l'ensemble des universités congolaises
Rapport CIUF-CUD-AI Programme 2015	Les autorités académiques peinent en effet à institutionnaliser leur service au-delà du simple projet de coopération. Elles communiquent peu avec leur communauté sur les enjeux et contraintes de l'arrivée des TIC sur les campus
Evaluation à mi-parcours du programme UniversiTIC 2.0 en RDC et au Burundi	Ce résultat décevant du programme est principalement dû à trois facteurs : - Le niveau d'ambition et le nombre d'universités partenaires qui étaient trop élevés étant donné la durée et le budget disponible. En témoignent le manque de ciblage stratégique et le saupoudrage des moyens dès la conception du programme. Les théories de changement qui étaient peu explicites et insuffisamment réfléchies. Par exemple, elles ne tenaient pas compte de tous les facteurs principaux d'un processus de changement (voir la partie sur l'efficacité) - Le modèle de gestion de l'intervention : le faible pilotage stratégique conjoint pendant la mise en œuvre et l'absence d'un appui/suivi continu, sur le terrain par les co--responsables des résultats.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire Assurance Qualité	Celle-ci apparaît davantage comme le résultat de la pression des partenaires au développement de la RDC et de la communauté scientifique qu'une décision de la politique universitaire de l'Etat congolais relative à sa participation à la construction de l'espace mondial de l'enseignement supérieur. L'étude recommande le renforcement des actions de sensibilisation en vue de l'appropriation de la nouvelle réforme, le développement des outils et méthodes, l'évaluation périodique et l'opérationnalisation des structures impliquées dans l'AQ pour l'introduction de la qualité au sein de l'ESUC
Entretien doyen	Mais quand les choses de GP7 restent un ilot de technologie qui n'est pas partagée par les utilisateurs en périphérie, ça continue à être un truc un peu mystérieux. Même les étudiants, les étudiants devraient pouvoir utiliser les GP7.
Entretien membre du comité de gestion	Mais ce travail n'a pas été fait. Tel que ça a été fait en Europe. Nous on a fait du copier-coller comme vous aimez bien le dire. Copier - coller, comme toujours on ne fait que copier et coller. Et c'est ce qui me fait mal.
Entretien gestionnaire coopération	Et puis pour moi le problème est dans la coopération en général et aussi que... souvent les questions sont beaucoup trop subjectives. Si tu vas demander a un congolais si tu veux qu'on t'importe des cacahuètes, il va te dire oui. Il ne va pas te dire : « non... ce n'est pas la peine. On a des cacahuètes. Donnez-nous une machine pour les sécher et on va pouvoir les transformer nous-mêmes ». Non ils vont te dire oui importe. Mais après ça ne veut pas dire que... ils ont vraiment besoin
Entretien gestionnaire coopération	pour moi ca ne vient pas assez d'une demande de la base. En plus, il y'avait toute une phase d'étude où on ne connaissait pas encore très bien les conditions des universités, les adaptations qu'on devait faire.
Entretien doyen	parfois c'est …c'est pas évident de faire comprendre certaines notions, il faut qu'on parle le même langage depuis le gouvernement, le building et nous ce que nous faisons. Si vous osez introduire des innovations sans l'appui de votre chef parfois ça ne sera pas accepté c'est comme si vous dérangez vos collaborateurs.

Fonctionnement des universités congolaises

Rapport de réunion sur le bilan de l'informatisation des activités bancaires avec GP7	Les communications entre la banque et les services d'inscription étaient faites de manière verbale et sans PV . La banque avait donc perçu des frais d'études des étudiants n'étant pas sur les listes. Elle affirmait n'avoir pas modifié les listes fournies par l'Université. Dans ce cas, il a existé de frais non déclarés par la banque
Entretien doyen	aujourd'hui, il y a des moments où on a même le sentiment que l'état veut même étouffer l'université en ne laissant pas le comité de gestion de faire certaines choses. On vous impose, on vous met dans un carcan.
Entretien doyen	et même la coopération, elle est toujours orientée dans une telle direction sans laisser les mains libres aux gestionnaires. Vous comprenez, ce n'est pas pour favoriser le développement. Et moi, en mon sens, tout ça ce sont des freins, ce sont des freins au véritable développement de l'université
Entretien doyen	Nous nous n'avons même pas de bureau ce n'est pas notre faute de l'Unilu, là-bas c'est le gouvernement qui s'occupe de ça. Dans toutes ces facultés-là, c'est le gouvernement, c'est le pays qui réserve un peu d'argent. Bon, ces pays-là ont un peu plus d'argent par tête d'habitant que nous, c'est connu nous nous sommes pauvres par tête d'habitant, bon, là je ne ferai pas la politique
Entretien gestionnaire coopération	Un moment donné on a on a voulu essayer d'avoir du reporting sur le taux d'adoption de GP7 dans chaque université Et en fait comme il y a des questions de financement qui sont liés à ça et des questions de rétribution au pouvoir central de certains frais par rapport aux quantités d'étudiants on s'est rendu compte que c'était un peu difficile de faire ce genre de chose.
Entretien informaticien SRI	on s'est vite rendu compte et on s'en rend compte avec LMD qu'il y a beaucoup qui ne comprennent pas ce qu'ils font! et que donc il nous est arrivé de faire un pas dans le développement et puis de revenir pour dire "non, mais ce n'est pas comme ça que ça marche" ou de mettre en place un mode gestion et de revenir par après.
Entretien membre du comité de gestion	Aussi longtemps qu'au niveau du pays, l'enseignement, le budget qui est alloué à l'enseignement est presqu'inexistant, trop faible ! Il faut beaucoup de moyens ! Certaines université vous apprenez que pour cette année il y a un budget de... parfois de 200 000 000 $, 1 milliard de dollars pour certaines universités, mais nous ici à part les salaires que le gouvernement prend en charge, tout le reste là?

Rapport général atelier NTIC	Tout comme l'expérience de l'UNIKIN, celle de Lubumbashi était confrontée à certaines difficultés dont les plus marquantes sont : - Le coût élevé de l'abonnement à l'Internet, - l'autofinancement, - les coupures fréquentes d'électricité, - le personnel réduit, - l'insuffisance de la documentation sur les TIC.
Entretien membre du comité de gestion	maintenant on ne compte plus que sur le minerval des étudiants! ça c'est vraiment une aberration! seulement le minerval des étudiants pour faire fonctionner une université? c'est tout un problème! Et qu'est-ce qui se passe, ce qui est encore plus grave -comme c'est un projet de recherche mieux vaut qu'on te le dire- ce qui est grave maintenant, le Ministère et les autres services liés à l'Enseignement Supérieur demandent des quotités ! Oui! Il y a le Ministère qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, il y a le Conseil d'administration qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, il y a le fond de promotion de l'éducation qui demande pour chaque étudiant 5 dollars, et bien d'autres-là, il y a aussi la commission permanente des études pour laquelle il faut prévoir 5dollars, c'est vraimeeent, ce n'est pas possible!
Entretien membre du comité de gestion	Donc les frais de fonctionnement prévus dans le budget du gouvernement n'arrivent toujours pas, n'a jamais été livré dans les universités, les frais d'investissement prévus dans le budget du gouvernement national jamais versés dans les universités, tout ça, comment voulez-vous qu'on arrive à faire de bonnes choses ?
Entretien recteur	On n'a pas de budget de fonctionnement, on a juste la rémunération, pas de budget de fonctionnement alors à ce moment-là avec la coopération, on pouvait bénéficier de l'argent pour acheter les équipements, pour pouvoir faire ce travail.

Le profil des membres du personnel

Entretien doyen	C'est le point faible de toute l'Université. On se base sur les gens qui ne ... pour telle ou telle autre raison, et aussi valable... par exemple d'argent, qui ne peuvent pas être disponibles. Les mêmes problèmes qui peuvent se poser au niveau de SRI se posent au niveau des facultés
Entretien gestionnaire coopération	un autre élément, c'est ah, c'est la fuite des personnes. Je pense que depuis le début du projet on doit être à notre 5ème directeur technique adjoint quelque chose comme ça.

Entretien recteur	Les choses ont beaucoup changé ! Les gens qui sont venus ne savent même pas comment utiliser un portable alors vous comprenez que...Nous sommes ...rentrés avant les années 80. Oui parce que quand quelqu'un vient, il ne sait même pas comment on envoie un e-mail...
Entretien gestionnaire coopération	Moi j'ai rencontré, je ne vais pas citer de nom, des cas des Recteurs qui relevaient de la psychiatrie quoi... Et qui étaient encore dans leurs modes de gestion braqués sur le fait de faire remplir tous les postes clés par des membres de famille... donc qu'est-ce que tu veux qu'on...
Entretien informaticien SRI	Et parlant de la motivation, il y a aussi une motivation très capitale c'est les finances ! Il faudrait que quand tu travailles, tu te casses la tête, tu es bien payé ! Pour que tu ne puisses pas être tenté par d'autres offres, entre autres le domaine minier qui propose mieux que les universités. Ecoutez donc si par exemple je suis en plein développement, je suis sur un projet, même si il y a un contrat, et on me proposait un salaire qui n'est pas celui que j'ai maintenant, vous voyez que ça pourrait poser des problèmes. ça c'est un.
Entretien recteur	Que pensez-vous de la situation des enseignants par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies ? Il y en a pour qui il faut attendre qu'ils meurent, quand il sera mort il y aura plus de problème! (rires)
Entretien recteur	Entreprise minière A voulait piquer Steve, je crois Entreprise minière B aussi. J'avais dû négocier avec l'entreprise minière A en disant "vous l'utilisez comme vous voulez mais pourvu que vous le laissiez à l'université ». Vous pouvez le payer comme vous voulez mais pourvu que vous le laissiez à l'Université !"
Entretien informaticien apparitorat	par exemple notre chef pour qui on avait mis le programme mais lui-même n'était pas en mesure d'utiliser ça...au moment où on voulait installer GP7 il fallait qu'on le forme...Il a suivi des formations mais ce n'était pas à sa taille, il s'est limité seulement à quelques manipulations
Entretien gestionnaire coopération	on se pose pas assez la question: quel est le core business d'un service informatique. Quand tu regardais le travail que les informaticiens faisaient, tu te disais mais ca c'est

	le travail d'une secrétaire t'as pas besoin d'une personne spécialisée pour aller installer une imprimante. à l'Université ils pensent que c'est le service UniversiTIC ou le service informatique qui doit le faire. Ce n'est pas normal !
Plan stratégique Unilu 2013-2022	Ce personnel est dans l'ensemble vieillissant
Entretien gestionnaire coopération	Il y a également le fait que quand tu déploies des ordinateurs sur le bureau de qui ils vont se retrouver ? Tu rentres dans des bureaux de Directeurs administratifs qui ont un super PC qui n'est pas branché sur le bureau. Et donc ...
Entretien directeur d'Ecole	quand on forme les techniciens, les entreprises en ont besoin et leur propose de bons salaires par rapport à ce que propose l'université. Et c'est tout à fait normal que les gens aillent là où ils sont payés. Ce n'est pas seulement le cas pour votre service.
Entretien membre du comité de gestion	Les gens habitués aux mauvaises pratiques n'aiment pas qu'il y ait lumière. Ils aiment qu'on puisse évoluer dans les ténèbres. Ça c'est clair. Nous avons réellement ici à l'Université de Lubumbashi les problèmes d'homme. Même pour faire la mise en place des doyens, on raisonne même pendant un mois. On met du temps pour analyser chaque type d'homme avec ses qualités et ses défauts. Des fois ce sont les défauts qui priment sur les qualités. On se dit bon on trie les moins mauvais.

Annexe D. Détails sur UniversiTIC

UniversiTIC

Le CIUF-CUD et le VLIR-UOS ont indiqué leur volonté de financer un programme transversal NTIC en RD Congo dans le cadre de la coopération universitaire, programme commun 2006-2007. Cette décision a été prise par les bureaux de chaque organisation et est soutenue par la DGCD. Intéressé par le projet ambitieux, le ministre de la Coopération alloue un budget exceptionnel au programme. Fortes de leurs liens étroits de coopération avec les universités congolaises, les coopérations universitaires francophone (CUD) et flamande (VLIR-UOS) de Belgique appuient le désenclavement numérique de 8 universités de la République Démocratique du Congo et du Burundi. Ensemble, la CUD et le VLIR-UOS accompagnent l'Université de Kinshasa (UNIKIN), l'Université de Lubumbashi (UNILU), l'Université de Kisangani (UNIKIS), l'Université pédagogique nationale (UPN, Kinshasa), l'Institut supérieur des Techniques appliquées (ISTA, Kinshasa), l'Université catholique du Congo (UCC, Kinshasa), l'Université catholique de Bukavu (UCB) et l'université du Burundi (UB) dans leurs efforts d'informatisation et d'ouverture sur le monde grâce aux nouvelles technologies. Depuis 2007, UniversiTIC se positionne au-delà du simple financement de matériel informatique et œuvre à la construction d'un outil de développement durable qui vient en soutien aux institutions partenaires dans leur globalité, en formant chaque métier universitaire (bibliothèque, administration, enseignement, communication, recherche…) à l'utilisation des TIC. Ce programme transversal accompagne l'ensemble des établissements dans les projets qu'ils définissent conjointement, qu'il s'agisse du développement d'applications informatiques communes, d'interconnexion de plusieurs sites, ou de l'organisation de formations techniques bénéficiant à toutes les équipes. Dans cette logique, la bibliothèque CEDESURK, espace de concertation et de collaboration interuniversitaire par excellence, est associée à la coordination et l'animation du programme.

Budget de la première phase : environ 1 400 000 EUR (Evaluation des projets NTIC Unilu et Unikin, EdChange 2007)

UniversiTIC 2.0

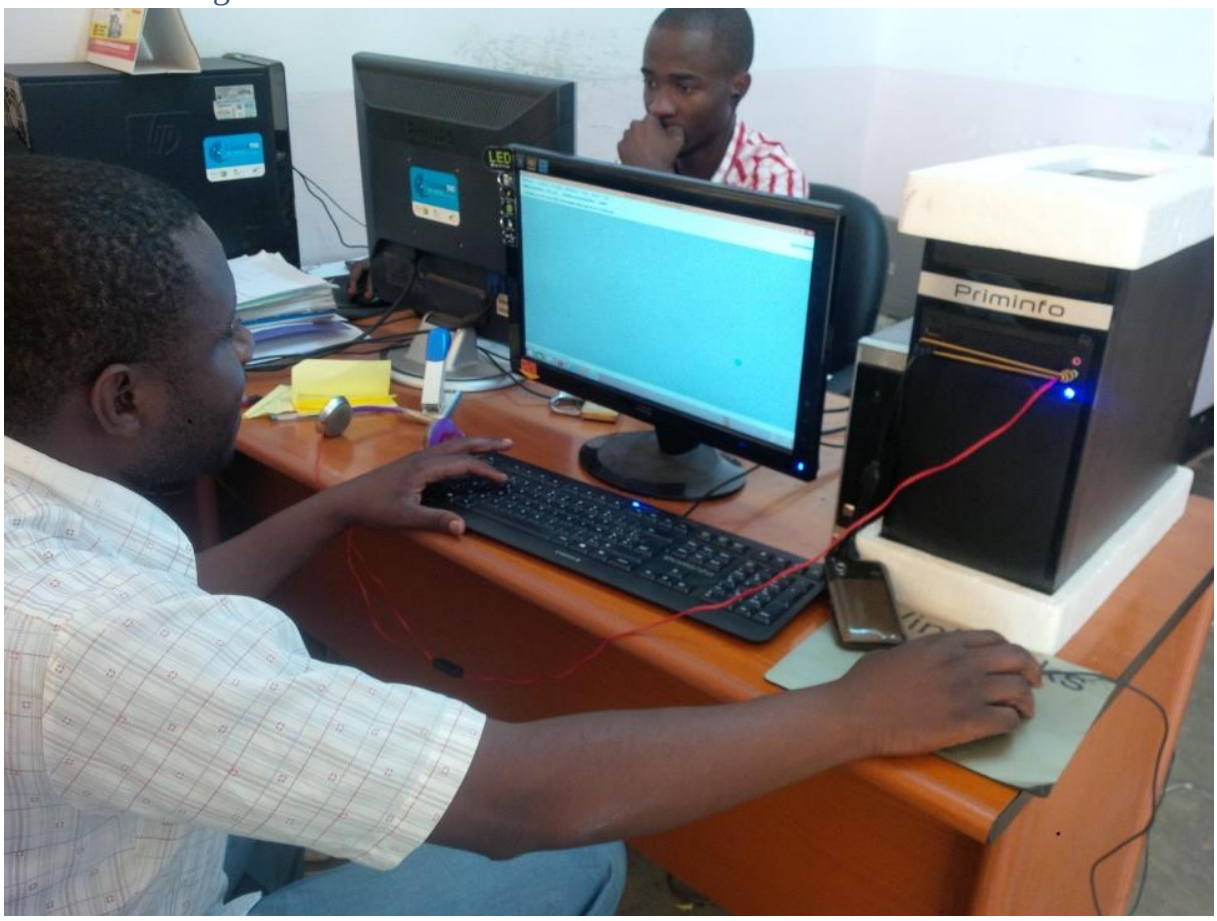
Du lundi 10 au mercredi 12 septembre 2012, les délégations des 9 institutions universitaires de la RDC et du Burundi ont participé à l'atelier de formulation du nouveau programme UniversiTIC 2.0 organisé par la CUD et le VLIR-UOS au CEDESURK. Au 1e avril 2013, le VLIR-UOS et le CIUF-CUD renouvèlent leur soutien aux universités de la République Démocratique du Congo et du Burundi. Après 5 ans d'activités, un nouveau programme d'appui au désenclavement numérique intitulé UniversiTIC 2.0 prendra la relève du précédent. Un soin particulier sera apporté à soutenir les initiatives des enseignants, chercheurs et étudiants.

Source : Extraits du blog du programme UniversiTIC, https://universitic.wordpress.com

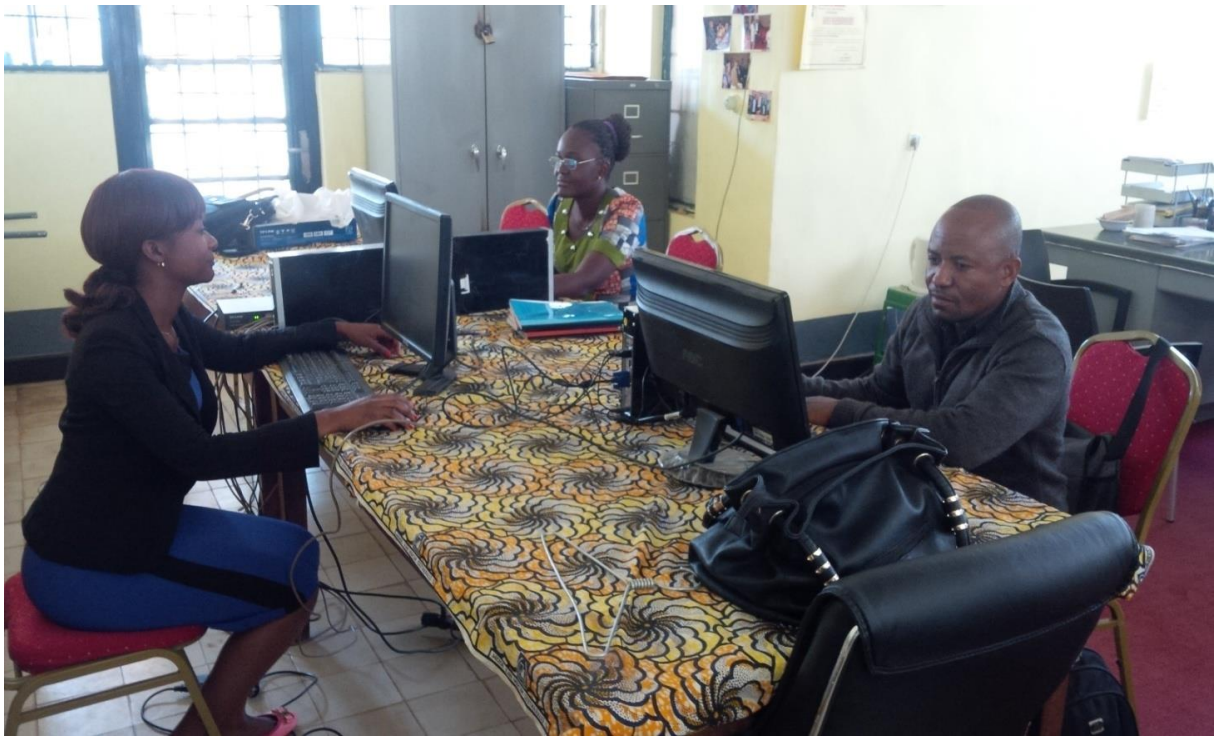
Fin d'UniversiTIC

En janvier 2018, à la suite de l'évaluation d'UniversiTIC 2.0, une lettre signée par les présidents du VLIR-UOS et de l'ARES annonce la fin du projet UniversiTIC.

Annexe E. Images SRI et formation GP7



Equipe du SRI travaillant sur GP7



Formation GP7 de l'équipe de la Faculté des Lettres et Sciences humaines (2014-2015)