



Revue Africaine de Communication
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN



REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION



***LA CONDUITE DU CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE
AFRICAIN***

Sous la direction de

Namoin YAO-BAGLO,

Maître de Conférences (CAMES) en Communication des Organisations
ISICA-Université de Lomé (Togo)

Sahite GAYE,

Maître-assistant (CAMES) en Communication des Organisations
Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Nouvelle Série / Numéro 6

Décembre 2024

ISSN 0850-895X



Revue Africaine de Communication
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

RESPONSABLE SCIENTIFIQUE :

Alioune DIENG, Professeur des universités, CESTI, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

COMITÉ SCIENTIFIQUE :

Marc-François BERNIER, Professeur des universités, Université d'Ottawa (Canada)

N'guessan Julien AT CHOUA, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Frédéric LAMBERT, Professeur des universités, Université Paris 2 Panthéon-Assas (France)

Anne PIPONNIER, Professeure des universités, Centre de recherche sur les Médiations, Université de Lorraine

Yahya DIABI, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Annie LENOBLE-BART, Professeure émérite, Université Michel de Montaigne, Bordeaux III, (France)

Serge THÉOPHILE BALIMA, Professeur des universités, Université de Ouagadougou (Burkina Faso)

Anna Paola SONCINI, Professeure des universités, Université de Bologne (Italie)

Modou NDIAYE, Professeur des universités, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Aimé-Jules BIZIMANA, Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais (Canada)

Mor FAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Marième Pollène NDIAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Namoin YAO - BAGLO, Maître de conférences (CAMES), ISICA/Université de Lomé (Togo)

Moustapha MBENGUE, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Djibril DIAKHATÉ, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Kouassi Sylvestre KOUAKOU, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)
Sokhna Fatou SECK SARR, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

COMITÉ DE LECTURE ET DE RÉDACTION :

Diégane SÈNE, Maître de conférences (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Aminata KANE, Maître-assistante (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop
Dr Fatoumata Bernadette SONKO, Maître-assistante (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Sahite GAYE, Maître-assistant (CAMES), Université Cheikh Anta Diop
Dr Dominique-François MENDY, CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Abdou DIAW, CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Ngagne FALL, CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Moussa DIOP, CESTI, Université Cheikh Anta Diop
Dr Alioune Badara GUEYE, CESTI, Université Cheikh Anta Diop



Revue Africaine de Communication
Nouvelle série, Numéro special, 2023

Édité par

**Alioune DIENG,
Professeur Titulaire,
Université Cheikh Anta Diop
Dakar, Sénégal**



**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INFORMATION
(CESTI)**

Décembre 2024

Illustration couverture : Photo d'hommes et de femmes discutant de stratégie dans une salle

© CESTI
ISSN 0850-895X
Tous droits réservés

Maquette Première et Quatrième de couverture : Tiécoura Gueye,
CESTI, UCAD

Composition et mise en page : Professeur Alioune Dieng

Contacts :

Service commercial : +221 33 824 68 75 / +221 33 824 93 66
Emails : infos.cesti@gmail.com ; alioune1.dieng@ucad.edu.sn

Site Internet de la Revue : <https://rac.ucad.sn/>

Adresses :

Revue Africaine de Communication
CESTI/UCAD, BP 5005
Dakar-Fann
Sénégal

Revue Africaine de Communication, n°6, 2024

**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE L'INFORMATION
(CESTI)
Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal**

REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION



Emails : cesti@ucad.edu.sn ; alioune1.diang@ucad.edu.sn

**POLITIQUE ÉDITORIALE
DE LA
REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**

La *Revue Africaine de Communication (RAC)*, qui s'adresse aux enseignants chercheurs, chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits, à caractère scientifique, sur les sciences, les pratiques et les technologies de l'information et de la communication dans le respect des normes internationales de conception, de rédaction et de présentation des travaux scientifiques.

De plus, elle souhaite contribuer, le plus largement possible, au développement des études portant sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, le management, le marketing et la culture. La *RAC*, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie *Varia*, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences et des techniques de l'information et de la communication est évident.

La *RAC* paraît une fois par an avec un numéro thématique et/ou

un numéro spécial. Selon la procédure en double-aveugle (*Double Blind Peer Review*), une version anonyme de chaque texte proposé est soumise à l'expertise de deux spécialistes en la matière, en vue de l'évaluation et, éventuellement, de la révision. À cet effet, les critères retenus sont la pertinence et l'intérêt du thème abordé, l'originalité de la problématique et de la démarche logique adoptée, la tenue stylistique de l'article ainsi que sa cohérence avec l'ensemble du numéro et de la Revue. Les contributions peuvent être acceptées, refusées ou donner lieu à des propositions de révisions pour l'auteur. En cas de désaccord entre les deux experts, le Responsable scientifique de la Revue soumet la contribution à une troisième évaluation. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité des auteurs.

En cas de publication, tous les droits sont transférés à la Revue (Voir Code d'Éthique de la *Revue Africaine de Communication*). Les auteurs sont invités à suivre le modèle de présentation et de mise en page des articles publiés par la *Revue Africaine de Communication* (titres, résumé et mots-clés, normes topographiques, références bibliographiques, etc.).

1. Le titre de la contribution

Titre en français et en anglais : police Book Antiqua 12, en gras, centré, interligne simple.

Nom, Prénom(s), premières lettres en majuscules, et affiliation(s) des contributeurs : police Book Antiqua 10, en gras, alignés à droite, interligne simple.

2. Introduction, Titres des parties, Conclusion

Police Book Antiqua 11, en gras, alignés à gauche, pas de retrait, interligne simple.

3. Résumé et Mots-clés de la contribution

- **Le résumé de la contribution** (500 signes au

maximum) : Rédigé en français et en anglais, police Book Antiqua 10, sans gras, sans italique, sans retrait, aligné à gauche, interligne simple.

Contenu du résumé : Intérêt scientifique du thème et de l'objet de recherche, délimitation du champ et du contexte de recherche, problématique, objectif et hypothèses de recherche, méthode(s) d'analyse et résultats attendus.

- **Mots-clés** : police Book Antiqua 10, pas de retrait, alignés à gauche, cinq mots en minuscules séparés par des virgules, première lettre du premier mot en majuscule (version française) ; premières lettres en majuscules, cinq mots séparés par des points virgules (version anglaise).

4. Plan de l'article

Il est souhaitable que le texte de l'article soit organisé à trois niveaux :

- section : 1, 2, 3, ... (style Titre 1, gras, taille de police 11, sans retrait) ;
- sous-section : 1.1., 1.2., ... 2.1., 2.2..., etc. (style Titre 2, gras, taille de police 11, retrait 1,27) ;
- sous-sous-section : 1.1.1., 1.1.2. ... 2.1.1., 2.2.2, etc. (style Titre 3, gras, taille de police 11, retrait 1,27).

5. Citations

- **Longueur, police, style, format** :

Les citations brèves (de trois lignes et moins) sont encadrées par des guillemets à la française, sans italique, police Book Antiqua11.

Les citations de trois lignes et plus : retrait 1,27 cm, Book Antiqua 10, pas de guillemets : « Étudiant les rapports entre l'hypertextualisation et l'animation numérique, Saemmer affirme :

Les mots sur support numérique prennent des couleurs, se

coulent dans de nouvelles formes graphiques ; en se disposant librement dans l'espace, ils suggèrent une simultanéité caractéristique de l'image ; en s'animant, ils acquièrent une dimension plastique ; en s'hypertextualisant, ils deviennent palpables, touchables. L'un des enjeux centraux de mon livre *Matières textuelles sur support numérique* était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. J'ai essayé de montrer qu'en principe, les possibilités d'interaction et de mise en mouvement du texte, les nouveaux rapports entre images fixes et mots animés, vidéos et lettres statiques sur l'interface numérique ouvrent le champ sémantique du texte vers de nouvelles significations (2008 : 63). »

- **Source de la citation :**

À la fin de la citation, on indique la source (entre parenthèses) : Nom de l'auteur, année de publication, éventuellement la page, précédée de deux points.

En cas de coupure importante ou d'omission dans la citation, il faut placer entre crochets les points de suspension pour la représenter :

« L'un des enjeux centraux de mon livre [...] était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. » (Saemmer, 2008 : 63).

- **Auteur(s) mentionné(s) après la citation :**

« En outre, l'opinion, « relayée au plus haut niveau de l'État, aspirait à une plus grande transparence administrative, à l'image d'autres grands pays démocratiques. » (Ermissé, 1988 : 205).

- **Citation de deux auteurs :**

« La communication politique a toujours présenté une dimension technique. Dans l'Antiquité grecque, la rhétorique en était la manifestation principale, qui permettait l'utilisation stratégique du discours à des fins de persuasion. » (Gerstlé & Piar, 2020 : 31).

- **Plus de deux auteurs :**

- Une première citation :
« Plusieurs virtualités cohabitent dans le débat nucléaire. » (Faivret, Missika & Wolton, 1980 : 9).

- Une deuxième citation des mêmes auteurs :
« Attaquer une idéologie est un exercice périlleux » (Faivret *et al.*, 1980 : 10) ou selon Faivret *et al.* (1980 : 10), « attaquer une idéologie est un exercice périlleux ».

- **Citation d'une institution :**

Lors de la première citation, le nom développé de l'institution est mentionné suivi de son abréviation :

« Dans le monde, une augmentation significative de la demande en eau est prévue dans les prochaines décennies. » (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture [UNESCO], 2017 : 1).

- **Dès la deuxième citation, l'abréviation suffit :**

« Les ressources en eau (eaux de surface et eaux souterraines) sont renouvelées à travers le cycle continu d'évaporation, de précipitations et de ruissellement. » (UNESCO, 2017 : 10).

- **Dictionnaire :**

Le relativisme est « une doctrine qui admet la relativité de la connaissance humaine ». (*Le Petit Robert*, 1989 : 1651)

Nota Bene : Pour certains dictionnaires comme celui de l'Académie française, le titre, le numéro de l'édition et le numéro de page suffisent.

- **Citation d'un auteur ayant publié plusieurs documents la même année :**

Si le slogan est l'instrument de la propagande idéologique et de la communication efficace, la rhétorique est une arme à double tranchant, dont la modalité peut être méliorative ou péjorative. Du point de vue rhétorico-pragmatique, les tropes tels que la métaphore ou la périphrase servent à l'expression de l'hybridité linguistique, en faisant s'affronter des points de vue narratifs sur le thème de l'immigration. (Dieng, 2020 a : 54)

Avoir de l'esprit est un atout considérable dans la discussion,

mais il se transforme en défaut majeur lorsqu'il s'agit d'éprouver la raison. La prééminence de l'esprit de finesse sur le jugement ne nie pas l'importance de la raison, mais elle permet à l'humaniste de distinguer le champ de la communication de celui du raisonnement philosophique et à élaborer les grands principes d'une éthique du jugement. (Dieng, 2020 b : 362)

- **Plusieurs auteurs de différentes œuvres cités simultanément :**

« Les enjeux de l'information et de la communication ouvrent des perspectives à la recherche. » (Boukacem-Zeghmouri & Rodríguez Bravo, 2019 ; Blanchard & Roginsky, 2020 ; Mattelart, 2016)

- **Citation d'un auteur par un autre auteur :**

« Un usage extensif de l'Internet a permis aux Zapatistes d'instantanément diffuser leurs informations et revendications au monde. » (Castells, 1997 [2010], cité par Mattelart, 2016 : 117)

Nota Bene : Lorsque la date de la première édition est mentionnée, celle de la dernière est mise entre crochets.

- **Ajout de mots dans la citation** : mettre les mots ajoutés entre crochets.

- **Paraphrase d'un texte écrit :**

« Pour Dieng (2024 : 39), "parole sans règle et parole sans foi destinées à faire perdre la face à l'interlocuteur, la polémique a partie liée avec le pouvoir et suscite de ce fait un questionnement dans ses rapports à l'éthique" ».

6. Ponctuation

Sauf exception (point d'exclamation ou d'interrogation), pas de ponctuation dans un titre. Entre le point ou la virgule et le mot qui les précède, il n'y a pas d'espace. En revanche, il y en a une, insécable, entre les guillemets à la française, les deux points, le

point-virgule, les points d'exclamation ou d'interrogation et le mot. Les crochets et les parenthèses ne contiennent pas d'espace à l'intérieur, mais à l'extérieur.

On utilise exclusivement les guillemets à la française (« »), en prenant garde de placer une espace insécable après le guillemet ouvrant et avant le guillemet fermant. Les guillemets anglais doubles (" ") sont requis dans une citation de deuxième niveau, c'est-à-dire imbriquée dans une première citation.

7. Normes typographiques

Format : Document Word.

Police : Book Antiqua (BA), 11 pour le corps de l'article, 10 pour les citations.

Style : Normal

Relecture à gauche : 0 cm ;

Interligne : simple

Mise en page : custom size, 15/23 cm (File, Page setup, Paper size: custom size) ; marges : 2 cm (bas, haut, gauche, droite)

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.

Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; à partir de la première ligne 0 cm ; suspension : 0 cm

Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

8. Les tableaux :

Les tableaux sont titrés et insérés dans le texte, Book Antiqua (BA) 10. Pour chaque tableau, ne pas dépasser la moitié d'une page de la revue ; sinon, il sera renvoyé en annexe à la fin de la bibliographie. Leur pertinence sera évaluée par les experts.

9. Notes de bas de page

Les notes en bas de page (police : Book Antiqua 10, suspension (hanging) 0,5 cm, Interligne simple). Ne sont acceptées que les notes qui apportent des informations complémentaires ou des précisions. Les références bibliographiques sont insérées

directement dans le texte (voir **Citations**).

10. Bibliographie

- **Format :**

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.
Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; Interligne simple ;
suspension : 0,5 cm
Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

- **Monographie :**

Nom, Prénom (date). *Titre du livre* [date de la 1re édition]. Lieu : éditeur, «collection».

- **Ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (éd. / éds) (date). *Titre de l'ouvrage*. Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

- **Chapitre d'un ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (date). Titre de la contribution (pagination : pp. X-Y). In Prénom Nom (éd. / éds), *Titre de l'ouvrage* (pagination). Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

- **Article :**

Nom, Prénom (date). Titre de l'article. In *Titre de la revue*, n° x, *titre spécifique à ce numéro* (si indiquée), Prénom Nom (éd./éds), pagination (page de début et page de fin séparées par un tiret).

- **Article de revue avec volume et numéro de fascicule (version imprimée) :**

Nom, Prénom (année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses), numéros de pages.

- **Revue complète (numéro spécial) (version imprimée) :**

Titre du numéro ou du supplément ou du hors-série [Numéro

spécial]. (Année). *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses).

- **Article de revue (version électronique) avec DOI:**

Article de revue issu d'un hors-série ou d'un supplément (version imprimée ou électronique) : Nom de l'auteur, initiale du prénom (Année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique (pas en forme abrégée et sans le sous-titre)*, (h.s.) ou (suppl.), numéros de pages. <DOI>

- **Article de quotidien (version électronique) :**

Nom de l'auteur, prénom (Année, jour mois). Titre de l'article. *Titre du quotidien*. <DOI> ou Accès adresse URL : <lien [Consulté le...]>.

- **Congrès/Colloque (publié) :**

Nom du ou des directeur(s), prénom(s) (dir.). (Année). *Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque*. Lieu : Éditeur.

- **Contribution d'un auteur à un colloque (communication publiée) :**

Nom de l'auteur, Initiale du prénom (Année). Titre du document. In Initiale du prénom de l'auteur de l'ouvrage. Nom de l'auteur (dir. ou éd.), *Titre de l'ouvrage : Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque* (pp. du document s'il y en a). Lieu : Éditeur.

- **Ressources Internet :**

- Mettre la **référence** précise, le **lien** entre guillemets simples <...> et la **date** de consultation entre crochets [...].
- **Article** : Nom, Prénom (2010). Titre. *Titre de la revue en italique*. URL entre guillemets simples (<...[Consulté le...]>) ou <DOI>
- **Livre électronique avec DOI** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. <DOI>

- **Livre électronique avec URL** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Page ou Site Web** : Auteur ou Organisme (Année de publication). *Titre de la page consultée*. Date de la dernière mise à jour ou de copyright). Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Texte législatif (version imprimée)** : *Titre et date d'adoption du texte de loi* ; Sigle (si existant), Recueil et Numéro.
- **Texte ou article législatif (version électronique)** : *Titre et date d'adoption du texte ou de l'article de loi* ; Sigle (si existant) ; Recueil et numéro ; Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Thèse** : Prénom Nom, *Titre : sous-titre*, nombre de pages, tomasion, Type de diplôme : Discipline et spécialité : Université (et / ou autres précisions telles que la ville) : Année (date de soutenance). S'il n'y a pas de date de parution, mettre l'abréviation s.d. (*sine datum*) à la place de l'année.

10. Abréviations

Éditeur scientifique : (éd. ou éds.)

Sous la direction de : (dir.)

Numéro d'édition : (éd. ; par exemple : 2e éd.) :

Sans lieu de publication : *sine loco* (s.l.)

Sans nom de l'éditeur : *sine nomine* (s.n.)

Sans date : *sine datum* (s.d.)

L'abréviation des pages se fait différemment en fonction du type de document :

- pour les chapitres d'ouvrage collectif et pour les articles de la presse quotidienne, les pages sont indiquées

avec l'abréviation «p.» pour une seule page consultée et «pp.» pour plusieurs pages. Exemple : p. 7 ou pp. 7-14 ;
- pour les périodiques (revue, magazine), les pages sont indiquées sans abréviation. Exemple : 7-14.

11. Bibliographie sélective

- BLANCHARD, Gersende & ROGINSKY, Sandrine (2020). Introduction. Dossier - La professionnalisation de la communication politique en question : acteurs, pratiques, métiers. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1(1), 5-12. <https://doi.org/10.3917/enic.029.0005>
- BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa & BLANCA, Rodríguez Bravo (2019). Présentation du dossier 2019. Une information scientifique, entre évaluation et médiatisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 5-11. <https://doi.org/10.3917/enic.027.0005>
- DIENG, Alioune (2020 a). Hybridité linguistique et réinterprétation de l'aventure ambiguë chez Fatou Diome. In *Réécriture et interprétation, Acta Iassyensia comparationis*, 26(vol.2), 51-62. http://litteraturacomparata.ro/Site_Acta/issues/aic26/06%20Dieng_Layout%201.pdf
- DIENG, Alioune (2020 b). L'expérience de l'enrichissement dans les *Essais de Montaigne. Akofena*, Revue scientifique des Sciences du langage, Lettres, Langues et Communication, n°002, vol. 1, 353-370.
- DIENG, Alioune (2024). *Éthique et argumentation polémique*. Dakar: Presses Universitaires de Dakar (P.U.D.).
- ERMISSE, Gérard (1988). Les archives françaises à l'horizon de l'an 2000 (études rassemblées à l'occasion du XIe Congrès international des Archives. In *La Gazette des archives* (pp. 200-217), n°141, Actes du colloque de Paris, 22-26 août.
- FAIVRET, Jean-Philippe, MISSIKA, Jean-Louis, WOLTON, Dominique (1980). *L'Illusion écologique*. Paris : Seuil.
- GERSTLE, Jacques, PIAR, Christophe (2020). *La Communication politique*. Paris : Armand Colin, collection « U ».
- MATTELART, Tristan (2016). Déconstruire l'argument de la

diversité de l'information à l'heure du numérique : le cas des nouvelles internationales. In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 113-125.
<<https://doi.org/10.3917/enic.021.0113>>

SAEMMER, Alexandra (2008). Le texte résiste-t-il à l'hypermédia ?
In *Communication & Langages*, n°155, 63-79.

UNESCO (2017). Les Eaux usées : une ressource inexploitée. *Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau*.

WOLTON, Dominique (1997). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE L'INFORMATION
(CESTI)
Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal

REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION



Emails : cesti@ucad.edu.sn ; alioune1.dieng@ucad.edu.sn

CODE D'ÉTHIQUE
DE LA
REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION

1. De l'évaluation des contributions scientifiques

En ce qui concerne l'évaluation de chaque contribution, le Responsable scientifique et les membres du Comité de Lecture et de Rédaction de la Revue sollicite l'avis d'au moins deux évaluateurs, selon le système de double-blind peer review (double-aveugle). L'évaluation des textes soumis à la *Revue Africaine de Communication (RAC)* prend en examen leur contenu scientifique, sans distinction de race, de sexe, de nationalité, de croyance et d'orientation académique ou politique des auteurs. Sans accord écrit de la part de l'auteur, le matériel inédit des manuscrits soumis à la Revue ne peut pas être employé pour d'autres recherches. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique, le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent autrement à ne diffuser aucune information concernant les textes à des fins différentes des évaluations, des révisions, de l'édition et de la publication. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité de leurs auteurs.

2. Des obligations du Responsable scientifique de la Revue

Le Responsable scientifique veille à l'exécution et au respect scrupuleux de la Politique éditoriale et du Code d'éthique de la *Revue Africaine de Communication*. Il définit, en collaboration avec le Comité scientifique et le Comité de Lecture et de Rédaction, la thématique annuelle de la Revue et supervise le processus de lancement, d'évaluation, de révision et de publication de chaque numéro. Il est la personne morale et administrative de la Revue. Garant de la notoriété, mais aussi de la qualité, de la conformité et de l'effectivité des travaux et des manifestations scientifiques de celle-ci, le Responsable scientifique supervise la collaboration entre les différents comités de la Revue, les évaluateurs et les contributeurs. Enfin, il la représente dans les autres instances et manifestations scientifiques.

3. Des obligations du Comité scientifique

Le Comité scientifique est tenu de respecter la politique et les principes éditoriaux de la *Revue Africaine de Communication* et doit aussi se conformer aux dispositions légales en matière de diffamation, de violation du copyright et de plagiat. Pour les prises de décisions, le Responsable scientifique de la Revue collabore avec le Comité scientifique. Les deux instances sont responsables de la publication finale des articles.

4. Des obligations du Comité de Lecture et de Rédaction

Le Comité de lecture et de Rédaction relève et vérifie les informations concernant les erreurs, imprécisions, conflits d'intérêts ou plagiat à l'égard d'une contribution, qu'il communique immédiatement au Responsable scientifique de la Revue, qui, à son tour, les notifie à l'auteur. Il vérifie ensuite le respect des modifications et des corrections formulées par les évaluateurs selon les critères fixés par la Revue. Au cas contraire, la Revue s'engage à entreprendre les actions nécessaires : éventuellement, l'article sera retiré de la version finale du numéro lancé. De façon générale, le Comité de lecture et de

Rédaction apporte son aide au Responsable scientifique et à son équipe dans la révision, l'édition et la publication des contributions.

5. Des obligations des Évaluateurs

L'expert sélectionné ne se jugeant pas qualifié pour l'évaluation, ou sachant ne pas être en mesure de respecter les délais indiqués, doit notifier la décision au Responsable scientifique de la Revue. Il ne doit pas accepter l'expertise d'une contribution scientifique dans le cas d'un conflit d'intérêts dû à un rapport de compétition, de collaboration étroite, etc. avec les auteurs. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique et le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent à traiter les textes reçus comme des documents confidentiels.

Les évaluateurs s'engagent, quant à eux, à exprimer leurs opinions et recommandations, à les argumenter, documenter et illustrer dans le strict respect du secret professionnel. En outre, ils éviteront de les formuler de façon blessante. S'ils remarquent des passages plagés ou bidonnés, ils ont l'obligation d'en informer le Responsable scientifique de la Revue. L'évaluation doit être effectuée avec objectivité, professionnalisme et discrétion. Les informations contenues dans les documents évalués demeurent confidentielles et, en aucun cas, ne peuvent faire l'objet d'autre exploitation.

6. Des obligations des Auteurs

Les auteurs s'engagent à garantir l'originalité des contributions, leur non-soumission en vue d'une autre publication lors des phases d'évaluation et de révisions des contributions. Par leur simple participation au numéro, ils acceptent aussi à n'employer des contenus ou des expressions d'autres auteurs qu'en indiquant toujours la source référencée. Les textes soumis n'ont jamais été publiés comme documents protégés par copyright dans d'autres revues ou dans des ouvrages collectifs déjà publiés.

En envoyant une contribution, l'auteur/les auteurs acceptent

que, si le texte est approuvé pour la publication, tous les droits économiques, sans limites d'espace et avec toutes les modalités et technologies existantes ou à venir, sont transférés à la *Revue Africaine de Communication*. Dans le cas où un auteur noterait des erreurs significatives, des incohérences ou des imprécisions dans le document scientifique publié, il doit immédiatement le porter à la connaissance du Responsable scientifique de la Revue et coopérer pour la rétractation ou la révision de la contribution proposée.

7. Accès, Reproduction, Distribution, Diffusion et Partage des Contributions scientifiques

Les contributions scientifiques à la *Revue Africaine de Communication* (RAC) sont disponibles en accès libre sur le site : *rac.ucad.sn*. Elles sont également archivées à la Bibliothèque nationale, à la Bibliothèque centrale de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et à la Médiathèque du Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information.

Les auteurs cèdent tous les droits de reproduction, de publication et de diffusion de leurs contributions scientifiques à la RAC. Par conséquent, ils acceptent toutes modifications formelles liées aux contraintes de leur mise en page et de leur mise en valeur.

De plus, les contributions publiées par la RAC, ne pouvant faire en aucun cas l'objet d'une autre publication, sont autorisées sous la Licence CC-by-nc-nd (autorisation de partager, copier, reproduire, distribuer et communiquer l'oeuvre originale par tous moyens et sous tous formats, sans modifications, dans un but scientifique, pédagogique ou promotionnel, sauf à des fins commerciales).

Les auteurs doivent être crédités de la paternité de leurs contributions et la source indiquée. Ce droit à la paternité des contributeurs est scrupuleusement respecté en cas d'utilisation de leurs oeuvres (Prénom, Nom, titre de la contribution, Nom de la Revue, Numéro, Année de publication, N° de la page d'où est tiré l'extrait).

SOMMAIRE

- *Avant-propos* I-V
Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)
Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

PARTIE THÉMATIQUE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN

- *Dispositifs numériques et communication interne dans les organisations publiques au Gabon : quel impact des dynamiques info-communicationnelles et relationnelles dans l'espace académique ?*
Digital devices and internal communication in public organizations in Gabon: what impact of info-communication and relational dynamics in the academic space? 1-23
Marcy Delsione OVOUNDAGA,
Université Catholique de l'Ouest, Angers (France)
- *Management du changement organisationnel dans les médias: l'agence de presse sénégalaise à l'ère du digital*
Managing organisational change in the media: the senegalese press agency in the digital age 25-44
Mamadou Diouma DIALLO,
Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)
- *La capitalisation d'expériences : un processus, une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle*
Capitalization of experiences: a process, a perspective with a communicational added value 45-67
Birame FAYE,
I PAO - Institut Panos Afrique de l'Ouest
- *Comprendre le changement organisationnel à travers le prisme de l'anthropologie. Cas de Madagascar.*
Understanding organizational change through the prism of Anthropology. Madagascar case 69-96
Fitahiana ANDRIAMPARANY,
Université d'Antananarivo (Madagascar)

- *Le rôle des proximités cognitives différenciées dans le changement organisationnel*
Differentiated cognitive proximities' role in organizational change 97-118

Wendsongré Jean Claude YANOGO
Université du Québec en Outaouais (Canada)

VARIA

- *Vers une refonte conceptuelle des outils théoriques pour combattre la désinformation*
Towards a conceptual overhaul of the theoretical tools for combating disinformation 121-141

Yacine DIAGNE
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

AVANT-PROPOS

La société des organisations décrite par Borraz et Musselin (2022) est une réalité mondiale à laquelle l'Afrique n'échappe pas. La capacité à changer demeure un enjeu majeur pour les organisations qui opèrent dans des environnements caractérisés par des évolutions constantes (Guilmot et Vas, 2012). D'après Cordelier et Montagnac-Marie (2008), le changement peut être prescrit ou construit. Le premier serait l'initiative des dirigeants ; le second viendrait de celle des subordonnés. Le changement entretient un rapport paradoxal avec la permanence (Perret, 2003). De ce point de vue, les phénomènes info-communicationnels, à la fois internes et externes, sont souvent au cœur du processus (Cordelier et Montagnac-Marie, *Ibid.*). Pour Bernoux (2004), le « changement » revêt un caractère diversifié dans la littérature scientifique. Il note aussi l'ambiguïté et la « banalité » du concept.

Dans cette perspective, et, eu égard à la mutation des écosystèmes (social, économique, politique, numérique), les organisations sont conviées à s'adapter et donc, par ricochet, à changer. Ce faisant, elles s'affranchissent de la conception fonctionnaliste, pour s'inscrire dans une perspective plus dynamique que le concept d'« organizing » de Karl Weick décrit bien. Dès lors, les étudier revient à prendre en compte plusieurs facteurs.

Aussi, le sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication (RAC)*, éditée par le Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, s'est proposé de réfléchir sur la « conduite du changement organisationnel dans le contexte africain ». L'idée de départ était de permettre aux chercheur(e)s et aux professionnel(le)s de rendre compte de leurs travaux scientifiques ou de leur(s) vécu/pratiques concernant la réalité du changement organisationnel en Afrique, eu égard à la faiblesse des publications sur la thématique. Les rapports complexes et étroits qui existent entre les deux objets d'étude que sont l'organisation et la communication ont motivé l'ouverture d'un cadre de recherche sur la conduite du changement

organisationnel dans une perspective pluridisciplinaire.

Vouloir interroger la conduite du changement organisationnel en Afrique, c'est mettre en lumière les singularités de cette mutation en prenant en compte les dimensions communicationnelle, managériale, financière, culturelle, économique, politique, voire anthropologique. Quelle est l'ampleur des particularités culturelles et anthropologiques sur la conduite du changement, par exemple ?

Quant à la notion d'organisation, rapidement adoptée par les sciences sociales, elle peut se concevoir comme une image visant à signifier l'idéal organique d'une société harmonieuse dont les différentes composantes fonctionnent selon une rationalité technique prévisible (Le Moëne, 2008). Or, les expressions d'« organisation apprenante », d'« organisation interactive », d'« organisation en réseaux », de « communication organisante » rappellent la relativité de l'organisation comme entité stable.

Les contributions réunies dans ce sixième numéro malgré leur diversité dans les approches reviennent essentiellement sur la problématique de la « conduite du changement dans le contexte africain ».

*

* *

À l'ère du numérique, peut-on penser un changement organisationnel sans les Technologies de l'Information et de la Communication ? Dans sa contribution, Marcy Delsione Ovoundaga se focalise sur le rôle des outils numériques dans le processus du changement organisationnel au Gabon. Son article étudie les modes d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations et la manière dont ces dispositifs numériques remodelent les dynamiques communicationnelles et relationnelles.

La réflexion de Mamadou Diouma Diallo prend en compte le journalisme d'agence, la dynamique organisationnelle et le management du changement dans un contexte de bouleversement de l'écosystème des médias classiques pour questionner le rôle du manager en tant que « relais opérationnel du changement ». Grâce à cette étude de cas, il montre la manière

dont le statut social, le leadership fondé sur les relations humaines et la proximité, constituent des atouts dans la conduite du changement organisationnel.

C'est dans cette même perspective que Birame Faye parle de la capitalisation de l'expérience pour la considérer comme un processus et une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle. Effectivement, comment penser la pérennité des organisations sans la capitalisation des expériences ? Grâce à cet article, nous découvrons qu'elle peut devenir un outil de la communication pour le changement social.

La question du processus revient souvent dans les contributions. Fitahiana Andriamparany, quant à elle, interroge la place des acteurs dans la compréhension du changement et la mise en place du processus au sein du système organisationnel. En partant de l'approche anthropologique, elle montre que, pour une adhésion de tous les acteurs de l'organisation dans le processus, il est nécessaire d'avoir une sensibilisation et une compréhension mutuelle.

L'on retrouve cette même situation dans les petites et moyennes entreprises créées et dirigées par des étrangers dans un pays africain où les questions culturelles vont se poser au quotidien avec acuité. Wendsongré Jean Claude Yanogo nous livre sa réflexion sur le sujet. Par une étude empirique, l'auteur montre comment le changement peut être prescrit par les salariés.

*

* *

Dans la partie *Varia*, Yacine Diagne pose la problématique du « désordre de l'information » qui serait l'émergence d'un nouvel ordre informationnel radicalement différent de l'ancien, impulsé par l'emprise croissante des réseaux sociaux et la nécessité de recourir à de nouveaux concepts théoriques et outils méthodologiques.

*

* *

En un mot comme en mille, à travers la variété des approches et des outils mobilisés par les contributeurs, ce sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication* jette un regard innovant sur

« la conduite du changement organisationnel dans un contexte africain », sujet qui est loin d'être épuisé.

Bibliographie sélective

- BERNOUX Philippe (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- BORRAZ, Olivier (2022). *La société des organisations*. Paris : Presses Sciences Po.
- BOUILLON, Luc-Jean, BOURDIN, Sylvie, LONEUX, Catherine (2007). Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ? In *Communication et Organisation*, n° 31, Bordeaux 3, 7-26.
- CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène [(dir.) (2008)]. *Conduire le changement organisationnel ?*, *Communication et Organisation*, n°33, Bordeaux : PUB.
- DIOP, Amadou Sarr (2020). *Pour une désaliénation des études africaines. Repenser l'africanisme postcolonial*. Dakar : Harmattan.
- GHERARDI, Silvia (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, *Organization*, Vol. 7, No. 2, 211-223.
- HOUNTONDJI, Paulin Jidenu (1990). Pour une sociologie des représentations collectives, in Robin Horton & al., *La Pensée métisse : croyances africaines et rationalité occidentale en questions* (pp. 187-192). Paris/Genève : PUF/Cahiers de l'IUED.

- LE MOËNNE, Christian (2007). *Recomposition des espaces et formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche ?* in Chevalier Y. et Juanals B. (dir.), *Espaces physiques, espaces mentaux* (pp. 209-225). Lille : Septentrion.
- OSWICK, Cliff, KEENOY, Tom W., GRANT, David (2000). *Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects*, In *Human Relations*, Vol. 53, Issue 9, 1115-1123.
- PERRET, Véronique (2003). *Les paradoxes du changement organisationnel*, in Véronique Perret et Emmanuel Josserand (dir.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses, 253-297.
- PUTMAN, Linda L., PACANOWSKY, Michael E. (1983). *Communication and organizations, an interpretive approach*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- VAARA, Eero (2010). *Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon*, in Joel A.C. Baum and Joseph Lampel (Ed.), *The Globalization of Strategy Research* (pp. 29-50), *Advances in Strategic Management*, Vol. 27, Leeds : Emerald Group Publishing Limited.
- WEICK, Karl (1995). *Sensemaking in organizations, Foundations for Organizational Science*. California : SAGE Publications.

Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)
Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

DISPOSITIFS NUMÉRIQUES ET COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES AU GABON : QUEL IMPACT DES DYNAMIQUES INFO-COMMUNICATIONNELLES ET RELATIONNELLES DANS L'ESPACE ACADÉMIQUE ?

DIGITAL DEVICES AND INTERNAL COMMUNICATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN GABON: WHAT IMPACT OF INFO-COMMUNICATION AND RELATIONAL DYNAMICS IN THE ACADEMIC SPACE?

**Marcy Delsione Ovoundaga,
Université Catholique de l'Ouest**

Résumé

En Afrique, les organisations apparaissent comme des lieux propices pour le développement des outils numériques. Dans certaines organisations publiques et privées, ces outils ont été très tôt adoptés comme des ressources incontournables pour les échanges en interne et les interactions avec les publics. Dans cette étude, nous tentons de mettre en lumière, d'une part, les modes d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations, d'autre part, d'apprécier la manière dont ces dispositifs numériques remodelent les dynamiques communicationnelles et relationnelles au sein de ces dernières. Au niveau méthodologique, cette étude croise des données quantitatives et qualitatives. Elle se fonde sur un questionnaire distribué à plus de 50 membres de l'institution universitaire publique gabonaise (personnel administratif et enseignants-chercheurs) et d'une série de 5 entretiens semi-directifs. Les résultats obtenus montrent que les différents dispositifs numériques ont été mis au service du fonctionnement des institutions publiques. À l'Université Omar Bongo, ces outils numériques ont été adoptés comme piliers de la communication interne, mais leur usage reste contrasté.

Mots-clés : Dispositifs numériques, information, communication, organisation interne, Afrique

Summary:

In Africa, organizations appear to be favorable places for the development of digital tools. In certain public and private organizations, they were very early adopted as essential resources for internal exchanges and interactions with the public. In this study, we attempt to highlight, on the one hand, the modes of appropriation of digital devices in the internal communication of organizations, and to appreciate the way in which these digital devices reshape the communication and relational dynamics within the latter, on the other hand. At the methodological level, this study combines quantitative and qualitative data. It is based on a questionnaire distributed to more than 50 members of the Gabonese public university institution (administrative staff and teacher-researchers) and a series of 5 semi-structured interviews. The results obtained show that the various digital devices have been put at the service of the functioning of public institutions. At Omar Bongo University, these digital tools have been adopted as a pillar of internal communication but their use remains mixed.

Keywords: Digital devices; Information; Communication; Intern organization; Africa

Introduction

La numérisation progressive de la société impacte considérablement le fonctionnement de toutes les organisations (Miège, 2020). Cette numérisation, caractérisée par la généralisation de l'usage des réseaux sociaux, n'épargne pas le continent africain. Bien au contraire, les chiffres montrent que ce continent est un terrain propice au déploiement de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les données recueillies en 2019 fixent le taux de pénétration d'Internet mobile à 43%, soit plus de 725 millions d'abonnés sur le continent (Peyroux et Ninot, 2019). Plus récemment, une étude de l'Association Mondiale des Opérateurs Téléphonie Mobile montre que l'Afrique subsaharienne dispose d'un taux de couverture mobile de 87% (GSMA, 2024). Cette révolution numérique a été favorisée par la généralisation des smartphones mobiles et leurs différents usages sociaux. La majorité des investigations faite sur les

enjeux de ces dispositifs numériques en Afrique ont souvent mis l'accent sur l'élargissement de l'espace public, les modes de mobilisation politique et de participation citoyenne (Akindès et Kouamé, 2019). En effet, malgré la richesse de la littérature scientifique, qui analyse comment les dispositifs numériques sont mis au service d'un tissu productif (Laborde, 2012) ou comment ces derniers sont associés aux nouvelles activités professionnelles (*Ibid.*), il apparaît que la question de la communication interne à l'ère du numérique dans les organisations publiques et privées ne semble pas très explorée. Pourtant, comme le montrent Akindès et Kouamé (2019), la généralisation des smartphones mobiles touche considérablement le monde des entreprises et des administrations publiques ou privées. Les organisations apparaissent comme des espaces pionniers dans le déploiement de ces dispositifs numériques en matière de systèmes d'information, de mutualisation des fonctions, de renouvellement des métiers et des compétences (Bretesché, 2019). C'est justement pour tenter de cerner le remodelage des dynamiques info-communicationnelles des organisations par ces nouveaux dispositifs numériques que nous traiterons la thématique suivante : « Dispositifs numériques et communication interne dans les organisations publiques au Gabon : quel impact des dynamiques info-communicationnelles et relationnelles dans l'espace académique ? ».

Partant de cette thématique, les questions suivantes se posent : comment les organisations en Afrique adoptent-elles les dispositifs numériques pour les mettre au service de leur communication ? Quel est l'impact de ces dispositifs dans les dynamiques info-communicationnelles et relationnelles des organisations publiques gabonaises, en général, dans l'espace académique, en particulier ?

L'objet de cette étude est de mettre en lumière, d'une part, les modes d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations, d'autre part, d'apprécier la manière dont ces dispositifs numériques remodelent les dynamiques communicationnelles et relationnelles au sein de ces dernières.

Notre travail est composé de trois mouvements. Dans une première partie, nous présenterons le cadre méthodologique. Dans la deuxième partie, nous montrerons comment les dispositifs numériques ont progressivement été adoptés dans les organisations publiques et privées, d'une part, comment ces derniers s'imposent dans le champ de la communication organisationnelle, d'autre part. Enfin, nous exposerons les usages de ces dispositifs dans la communication interne d'un espace académique.

1. Cadre méthodologique

En nous appuyant sur une approche sociologique des technologies de l'information et de la communication et sur la sociologie des usages (Proulx, 2001), nous étudions ici les modalités d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations publiques gabonaises, en général, dans l'un espace académique, en particulier (Université Omar Bongo). Dans cette investigation, nous mobilisons la notion de dispositif numérique. Dans les lignes qui suivent, en partant de l'appréhension de cette notion en sciences sociales, nous définirons ce que nous entendons par dispositif numérique. Pour mieux saisir cette notion, nous partirons des considérations pionnières de Foucault qui la présente comme un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques... En résumé, le dispositif se présente comme le réseau qu'on peut établir entre ces éléments (Foucault, 1977 : 76). Par ailleurs, pour Agemben (2017 : 12), un dispositif est ce qui a le pouvoir, d'une manière ou d'une autre, de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les origines et les discours des êtres vivants. Partant de ces deux lectures, nous comprenons que la notion de dispositif a plusieurs acceptions. Dans cette perspective, il faut non seulement l'appréhender dans sa dimension technique, mais également dans sa dimension de pouvoir, car elle transporte des discours. Ainsi, Alemanno (2015) présente le dispositif numérique comme un mode de

gouvernance stratégique de l'action. Ce faisant, les dispositifs numériques sont considérés ici comme des instruments qui organisent l'action à travers la communication organisationnelle. Parmi ceux-ci, nous ciblons des outils de communication numérique et des réseaux sociaux numériques. Pour ce qui est du terrain d'étude, l'université est saisie comme une organisation, c'est-à-dire une structure représentative de situations où la décision obéit à des processus politiques (Musselin, 2017). En se rattachant au contexte gabonais, l'Université Omar Bongo est à appréhender comme une institution publique (Chevalier, 1981), gouvernée selon les mêmes modalités que les autres administrations publiques. Ainsi, tous les changements en matière de communication organisationnelle, en général, de communication interne, en particulier, sont à apprécier dans une logique étatique et/ou gouvernementale. Nous rappelons que la communication interne des organisations peut être définie comme l'ensemble des pratiques et comportements qui modèlent les échanges et les interactions au sein des organisations (Carayol, 1994 : 4). Elle se concentre globalement sur l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise (Benoît-Moreau *et al.*, 2011). Ces actions de communication ont certes une visée instrumentale, mais elles ont également une portée sociale, car elles s'intéressent aux actualités liées à la vie du personnel (anniversaire, décès...). Ces différents aspects sociaux peuvent aider à fédérer, à fidéliser et, surtout, à mieux sceller le couple participation-implication.

Au niveau empirique, nous croisons les méthodes de collecte des données en sciences humaines et sociales. Premièrement, nous avons opté pour une revue documentaire dans le but de saisir les modes d'insertion des technologies numériques dans la communication organisationnelle en Afrique et, spécifiquement, au Gabon. Puis, pour comprendre la mobilisation de ces dispositifs numériques dans la communication interne d'une organisation publique, nous avons distribué plus de 100 questionnaires au personnel de l'Université Omar Bongo. Au sortir de cette étape, nous avons pu récolter près de 50 questionnaires remplis par le personnel administratif et les enseignants-chercheurs. Ensuite, nous

avons croisé ces données quantitatives avec une série de 5 entretiens semi-directifs, menés auprès des enseignants-chercheurs et des autres membres de la communauté universitaire ayant des postes de responsabilité (doyens, chefs de départements, etc.). Ces enquêtes ont permis d'interroger le personnel de cet établissement public pour examiner ses pratiques interactionnelles. Elles nous ont également permis d'apprécier les usages des dispositifs info-communicationnels. Le choix de l'Université Omar Bongo comme terrain d'étude se justifie pour deux raisons fondamentales. La première est qu'elle fait partie des secteurs prioritaires dans le développement du projet « Gabon digital » visant à révolutionner l'administration publique en y intégrant les technologies numériques. Ce projet de digitalisation des institutions publiques a reçu un financement de 41 milliards de francs CFA de la Banque Mondiale. Deuxièmement, c'est en raison de l'ambition affichée, depuis 2006, par cette université de mettre en place un campus numérique intégré, c'est-à-dire de passer d'une université dans laquelle les procédures administratives autant que les méthodes d'enseignement et de recherche sont pour l'essentiel « manuelles » à une université fonctionnant sur la base du numérique (Rossantaga-Rignault, 2006).

2. Dispositifs numériques et communication organisationnelle en Afrique

En Afrique, le lien entre dispositif numérique et communication organisationnelle apparaît comme le parent pauvre de la littérature scientifique. Pourtant, d'un point de vue sociologique, il a été relevé que l'apport des technologies numériques est bénéfique pour les nouvelles dynamiques sociales (Lupton, 2015 : 2). Cette tendance a été favorisée par une appropriation des outils par le corps social. Il faut souligner que ce sont les organisations privées et publiques qui exploitent au mieux les potentialités de ces dispositifs numériques.

2.1. Dispositifs numériques et mutations dans la communication organisationnelle

La problématique des rapports entre les dispositifs numériques et la communication organisationnelle peut s'analyser dans le cadre global de la numérisation des administrations publiques et des entreprises privées en Afrique. De ce point de vue, les données de plusieurs organismes internationaux sont édifiantes. Selon les données de la Banque Mondiale, plus de 40 millions de microentreprises et plus de 20% des entreprises africaines sont potentiellement prêtes à tirer parti des progrès du numérique (IFC, 2024). Malgré ces chiffres, il apparaît que le projet de numérisation sur le continent est incomplète, car il n'y a que 24% de sociétés qui utilisent les outils numériques de façon optimale (*Ibid.*). Du reste, les fonctions essentielles telles que l'administration, la planification, etc. ne sont pas toujours prises en considération. Dans les administrations et les services publics, le constat est similaire. Il y a bel et bien une adoption timorée des technologies numériques. Cette transition cadre d'ailleurs avec les plans de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ou encore de l'Administration 4.0. Malheureusement, des inégalités persistent entre régions, entre secteurs d'activités et, surtout, entre les domaines précis visés par cette numérisation.

En matière de communication, le niveau d'adoption du numérique peut s'apprécier dans le fonctionnement des administrations, plus précisément au niveau des mécanismes de circulation des informations à l'intérieur d'un service. À ce niveau, il a été démontré que parmi les sociétés qui ont adopté les technologies numériques pour les mettre au service de leur communication, il n'y a que 35% qui en font un usage avancé, 36% un usage basique et 29% un usage manuel (IFC : 2024). La faiblesse du taux d'usage avancé traduit la faible mobilisation du numérique dans les transactions administratives et communicationnelles. Cet état de chose pourrait expliquer l'intégration mitigée des dispositifs numériques dans les différents tissus de la communication des structures publiques et privées, d'où l'importance d'une bonne communication interne et externe.

À ce propos, Thierry Libaert (2014) définit la communication

organisationnelle comme étant un processus englobant les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large. Cette définition prend en compte les deux volets de la communication des organisations, à la fois interne et externe. Dans son aspect interne, elle apparaît comme un processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les changements les concernant (Scroferneker, 2004). Sous cet angle, la communication interne enveloppe l'aspect administratif, car elle assure non seulement la circulation des informations dans la structure organisationnelle, mais également elle établit un lien entre la hiérarchie et la base. Néanmoins, qu'elles soient publiques ou privées, il faut considérer les organisations comme des unités d'actions collectives, constituées afin d'atteindre des buts spécifiques et dirigées par un pouvoir qui établit une forme d'autorité par des décisions émanant d'un directoire. Si les dispositifs traditionnels de la communication interne ont assuré cette verticalité des rapports, les outils numériques vont bouleverser cette donne.

En effet, ces dispositifs ont introduit plusieurs mutations dans les pratiques communicationnelles de ces différentes unités d'actions. Celles-ci ont eu un impact sur les processus de circulation de l'information dans leurs appareils politico-administratifs, d'une part, dans leurs relations aux instances dirigeantes, d'autre part. Si ces mutations, en externe, sont perceptibles dans une meilleure relation aux publics, en interne, elles s'observent dans une dynamique info-communicationnelle qui impose non seulement une meilleure circulation de la matière informative, mais aussi qui tend à asseoir un nouveau cadre relationnel dans lequel les verticalités des rapports transigent avec l'horizontalité.

Les dispositifs numériques favorisent donc l'émergence des nouveaux rapports entre employeurs et employés au niveau de la communication interne.

2.2. Dispositifs numériques et communication interne

La communication interne se définit comme le vecteur par excellence de la circulation des informations entre les salariés et l'entreprise (Notebaert et Catelin, 2009). Elle s'occupe du cadre info-communicationnel dans une organisation. Elle se doit donc d'assurer une bonne circulation des informations, d'asseoir une culture d'entreprise et de susciter un sentiment d'appartenance, entre autres. Dans ces différentes missions, les dispositifs numériques apparaissent comme des outils de choix. Leur appropriation par les organisations ne s'est pas limitée au cadre informationnel avec la création de l'Intranet. Ces dispositifs ont été adoptés comme des agents d'adhésion et de construction des liens sociaux au sein des organisations. Ils interviennent dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ils rendent efficace le travailleur dans le tissu productif. Ils assurent la formation des collaborateurs sur des nouveaux produits et services. À travers une communication efficace, ces dispositifs aident à motiver et stimuler les employés. Ils les aident également à intégrer la culture d'entreprise sur certaines pratiques (*Ibid.*).

En Afrique, les dispositifs numériques se sont imposés comme de nouveaux vecteurs de socialisation. Ils ont drainé de nouvelles facettes relationnelles et communicationnelles dans les organisations. Akindès et Kouame-Yao (2019) expriment cette situation en parlant d'une multiplication des cercles d'appartenance dans laquelle s'affirme une pluridimensionnalité de l'expression des identités. Les outils des réseaux sociaux numériques comme WhatsApp ou Facebook, avec l'essor des smartphones, ont contribué à asseoir cette logique. Dans ce nouvel environnement numérique, le cadre relationnel et communicationnel est entré dans une nouvelle phase.

3. Adoption des dispositifs numériques au sein des organisations publiques gabonaises telles que l'Université Omar Bongo

Selon le classement de l'Indice de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (IDTIC) de 2017, le Gabon occupe la 6^e place en matière d'intégration

des nouvelles technologies de la communication. Avec un taux de pénétration d'Internet de 115% (en grande majorité grâce à des terminaux mobiles), ce pays entend numériser son administration. À ce titre, le projet « Gabon digital », initié en 2011, visait exactement le même objectif. Il était question de simplifier les démarches administratives à travers la dématérialisation et de réduire au maximum le temps de recherche d'informations. En d'autres termes, il s'agit de la digitalisation du service public pour mieux communiquer et répondre efficacement aux attentes des populations. C'est dans ce contexte que les administrations publiques et, notamment, les universités publiques vont développer des projets de transition numérique. Ces derniers portent surtout sur la modernisation des outils de communication. Dans cette section de notre étude, nous montrerons, premièrement, que l'adoption des dispositifs numériques par l'Université Omar Bongo est contrastée. En second lieu, nous verrons qu'en termes de communication interne, l'usage des dispositifs numériques est fait de façon informelle.

3.1. Une adoption contrastée des dispositifs numériques à l'Université Omar Bongo

Le projet de transition numérique à l'Université Omar Bongo visait plusieurs objectifs. Au-delà de l'adaptation d'un système de gestion aux normes modernes, il avait surtout l'ambition de rendre efficiente la communication universitaire. En effet, comme le présentent les acteurs du milieu universitaire, « à l'université, la communication repose sur les technologies de l'information et de la communication, or l'essentiel des actes posés à l'Université Omar Bongo se fait manuellement » (Rossantaga-Rignault, 2006). Dans cette déclaration, le professeur Rossantaga-Rignault, alors Secrétaire général de l'Université Omar Bongo, établit une distinction entre les outils traditionnels de la communication interne et ceux du numérique. Par le terme « manuel », il entend nommer des actes manuscrits, imprimés et oraux qu'il distingue clairement des actions communicationnelles, qui naviguent via les outils numériques. Face à cette forte utilisation des outils traditionnels à l'ère du numérique, il était donc impératif pour

cette institution d'engager des réformes pour optimiser sa communication. Cet état des choses conduit, avant 2011, à un projet de Campus Numérique. Celui-ci était piloté par le Centre de Développement et de Recherche Numérique (CDRN) et le Campus Numérique Francophone (CNF). Ces deux entités étaient hébergées à l'université et géraient le développement et la maintenance des réseaux numériques, la production et la diffusion de contenus, la mise à disposition et l'animation de la consultation informatique. Parmi les promesses du Campus Numérique, il y avait, entre autres, la création d'un Environnement Numérique de Travail (ENT) avec la création de l'Intranet.

Malheureusement au fil du temps, ce projet de Campus Numérique semble être restreint à la gestion et la maintenance de la connexion Internet. Il peine à être intégré dans la stratégie de communication interne et externe de cette institution. Comme l'attestent les résultats de notre étude, cette initiative aurait pu déboucher sur la création d'un Intranet et la mise à disposition des adresses électroniques professionnelles pour les personnels enseignants et administratifs. Or, cela n'est pas le cas. 80% du personnel interrogé disent ne même pas savoir si l'université dispose d'un service de communication. Et, dans cette enquête, 60% du personnel interrogé disent ne pas savoir s'il existe un Intranet et 40% des enquêtés affirment clairement qu'il n'existe pas un tel dispositif numérique dans cet établissement. Cette tendance se donne à lire comme une adoption contrastée des dispositifs numériques dans les pratiques communicationnelles. Ce contraste s'observe à travers un déploiement timide des services numériques, d'une part, un grand écart entre les ambitions affichées par le CDRN et ses réalisations, d'autre part.

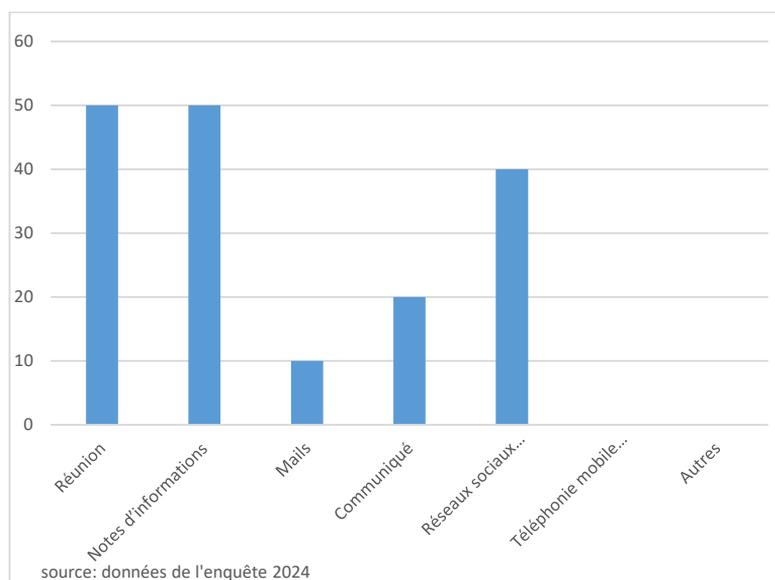
Par ailleurs, certains observateurs ont mis en avant des résistances auxquelles se heurtent l'intégration de ces dispositifs numériques. En premier, il est fait mention des résistances culturelles liées à la capacité des publics à adopter ces nouveaux outils. Cet argument pourrait trouver sa justification dans la sociologie des publics de cette institution universitaire, fondée sur l'absence d'une culture numérique et sur la réticence au changement radical dans leurs pratiques

professionnelles. Dans un deuxième temps, on relève des résistances politiques. Celles-ci sont manifestées par les pouvoirs publics. Elles s'expliquent par la peur de voir émerger un environnement numérique dans lequel la classe dirigeante n'aura aucune véritable mainmise. En dernier lieu, il y a des résistances hiérarchiques, qui sont surtout liées aux modes d'exercice du pouvoir (Pambou, 2017).

Ce dernier frein renforce l'idée des mutations drainées par les dispositifs numériques dans les pratiques de communication organisationnelle. Ces outils mettent en avant l'horizontalité des rapports, facilitée par l'existence des espaces ou des forums numériques, qui donnent mieux la parole aux employés, bien qu'il puisse y avoir un contrôle sur la trame des échanges. Certains spécialistes précisent que les nouveaux espaces d'expression que sont les blogs et les réseaux sociaux imposent aux organisations de nouvelles formes d'expression qui prônent plus de collaboration (Régner, 2010). C'est sans doute cet esprit collaboratif qui pose problème à certaines hiérarchies gouvernantes. Malheureusement, en freinant le déploiement de la dynamique info-communicationnelle et relationnelle des dispositifs numériques, la résistance à leurs atouts collaboratifs empêche l'exploration de toutes les possibilités qu'ils pourraient offrir à cette institution universitaire.

Ce faisant, ces réticences à l'adoption complète des dispositifs numériques donnent une primauté aux outils de la communication orale (réunion) et à ceux de la communication écrite (notes d'informations) dans les pratiques de communication interne de cette université. L'enquête réalisée auprès du personnel (personnel administratif et enseignants-chercheurs), soit 50 personnes interrogées, atteste bien cet état de fait. Malgré une volonté de mettre en place une communication numérique efficace, les outils traditionnels de la communication interne demeurent les plus utilisés. C'est d'ailleurs cette tendance qui est affichée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : Outils mobilisés en communication interne à l'Université Omar Bongo



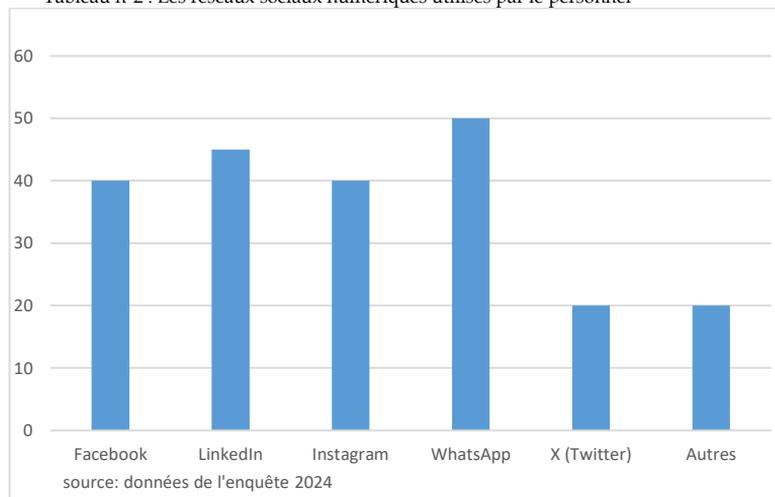
Pour faire l'examen des pratiques communicationnelles dans cette organisation publique, nous avons proposé un questionnaire exposant les outils de communication orale (réunions), les outils de la communication écrite (notes d'informations, communiqués), les outils de communication téléphonique (téléphonie mobile & messagerie) et les outils de la communication numérique (e-mails, réseaux sociaux numériques : WhatsApp, Facebook, Messenger...). Concernant la considération des réseaux sociaux comme des outils de la communication interne, l'approche exploratoire effectuée avant la réalisation de notre questionnaire a montré que les réseaux sociaux numériques (WhatsApp, Facebook, Messenger...) sont utilisés dans la communication interne des organisations. Ils sont mobilisés dans une dimension instrumentale et relationnelle. Certains services possèdent des forums (WhatsApp, Messenger) entre personnels dans lesquels on diffuse des informations utilitaires et, surtout, des informations sur les aspects sociaux des employés. De notre étude, il ressort que la pratique de communication interne à l'Université Omar Bongo est considérablement basée sur des outils traditionnels. Elle s'opère plus à travers les outils de

communication orale et écrite. Il y a certes une mobilisation des ressources numériques, mais le faible taux d'utilisation des e-mails trahit l'absence d'un cadre formel et d'une mobilisation structurée des dispositifs numériques. Au regard de cet état de fait, on relève une adoption contrastée des dispositifs numériques. Le mixage entre outils traditionnels de la communication et outils numériques est peut-être observable, toutefois il ne conduit pas à la création d'un campus numérique animé par un Intranet rassemblant toute la communauté universitaire. Cependant, comment pouvons-nous analyser les formes d'appropriation de ces dispositifs numériques par le personnel de cette université ?

3.2. Vers une adoption informelle des dispositifs numériques comme nouvel espace professionnel et relationnel

L'adoption des dispositifs numériques à l'Université Omar Bongo est tournée vers une gestion des données informatiques et le partage des ressources. Elle fait présentement fi de l'interaction entre les utilisateurs connectés. Cette situation fait en sorte que les outils numériques ne soient pas vraiment au service d'une communication efficiente. Or, le corps professionnel utilise bien les réseaux sociaux numériques. Et, depuis la généralisation de la téléphonie mobile au Gabon, les citoyens sont désormais connectés et font bien usage de la messagerie électronique. Au sujet de l'usage de ces dispositifs numériques, en général, des réseaux sociaux, en particulier, notre enquête montre que les différents personnels l'ont intégré totalement. Ci-après, le tableau récapitulatif de notre étude qui l'illustre bien.

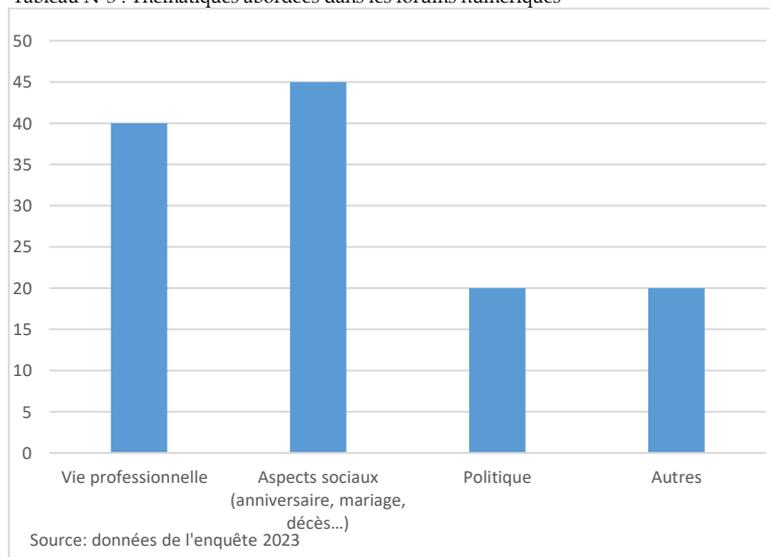
Tableau n°2 : Les réseaux sociaux numériques utilisés par le personnel



Les résultats de notre observation sont assez édifiants sur ce point. Le personnel administratif et enseignant de cette université est bien présent sur les réseaux sociaux. Tous ceux qui ont été interrogés utilisent bien une connexion mobile sur WhatsApp. Aussi, 60% des enquêtés reconnaissent mettre à contribution ces différents réseaux sociaux numériques pour faire circuler les informations professionnelles. Cette donnée nous conduit donc à une première conclusion selon laquelle les différents dispositifs numériques sont utilisés par le personnel à des fins de communication organisationnelle sans qu'un cadre institutionnel soit défini à cet égard.

Dans un second temps, notre investigation montre que l'usage de ces différentes ressources numériques permet d'assurer une dynamique info-communicationnelle et relationnelle au sein de cette institution. Cette fonction est rendue possible par les registres thématiques qui sont à l'œuvre dans les forums de discussions de ces espaces numériques. Dans notre étude, nous avons noté trois grandes thématiques relatives à la vie professionnelle, au social et à la politique. Pour ces trois thématiques, le personnel manifeste un intérêt particulier pour le social. En d'autres termes, il est sensible à la façon dont l'institution publique traite leurs préoccupations sociales (décès, mariages, etc.) Le tableau ci-dessous expose mieux cette réalité.

Tableau N°3 : Thématiques abordées dans les forums numériques



Dans la configuration actuelle, les espaces d'expression offerts par ces forums numériques permettent à la communauté des salariés de remplir des missions sociales dévolues au service en charge de la communication à travers une communication interne efficace. Ils sont devenus des lieux dans lesquels on échange sur l'environnement de travail et le cadre social, mais surtout des lieux par excellence où s'organise une grande solidarité. Cela se matérialise par une mobilisation pour des événements heureux ou malheureux. C'est d'ailleurs ce que rapportent certaines personnes interrogées :

Les forums numériques comme WhatsApp nous permettent de mieux faire circuler l'information et de nous mobiliser sur des questions sociales.

Ce sont des véritables espaces d'organisation pour les mariages, anniversaires et décès. (Données d'enquête, 2024).

Ce type d'informations à caractère purement social est également important pour construire l'attachement du personnel à leur institution et, par ricochet, pour donner plus de vigueur au couple participation-implication. Ce faisant, l'absence d'un cadre institutionnel légal pouvant encadrer ces usages pose problème. Elle laisse la communication interne dans une dimension purement instrumentale (diffusion et

circulation des informations dans un but fonctionnel). Or, la communication interne, c'est également la relation (lien entre le salarié et son organisation). Ce lien se construit au moyen de la communication par l'évènement (anniversaire, commémoration, décès). Ces différentes actions de communication à valeur sociale aident à fédérer le personnel à sa structure.

À l'Université Omar Bongo, la communication organisationnelle n'épouse pas officiellement ce volet social. Certaines initiatives sociales sont certes prises par la hiérarchie et souvent lancées via ces forums numériques, mais il y a que ces dernières ne sont pas officielles et elles ne bénéficient donc pas de statut légal. Des chercheurs attestent bien cet état de fait lorsqu'ils affirment que les forums numériques favorisent l'émergence des collectifs des salariés (David, 2010). Il est donc plus bénéfique pour une institution comme l'Université Omar Bongo de formaliser l'existence de ces espaces numériques pour ainsi amoindrir l'impact de ceux qui pourraient se développer parallèlement et, surtout, en jouant sur la transparence dans la gestion de la matière informative.

En somme, les dispositifs numériques sont utilisés par le corps des salariés, mais de façon non officielle. C'est notamment dans ces différents usages que l'on perçoit mieux les deux valeurs de la communication interne, à savoir l'information et la relation.

4. Discussions

La pratique de la communication organisationnelle à l'Université Omar Bongo suscite plusieurs interrogations. L'une des questions les plus évidentes est de savoir s'il est possible de favoriser une bonne dynamique info-communicationnelle en adoptant de façon contrastée les dispositifs numériques et surtout en rendant informel certains de leurs usages ? Pour tenter d'y répondre, nous commencerons par souligner que la communication dans une organisation est une fonction essentielle tout comme la gestion et la comptabilité (Alemano, 2017 : 186). Sa centralité fait en sorte que l'on soit toujours dans le besoin de mesurer ses effets. Mieux encore, avec l'apparition des outils numériques, on peut s'assurer dorénavant de sa visibilité et de sa matérialité. Pour

exister concrètement en tant qu'organisation, il faut impérativement que la structure publique ou privée soit visible dans l'espace numérique. Ne pas en tenir compte ne peut qu'avoir un impact négatif sur les organisations, surtout lorsqu'elles mobilisent de façon non structurée ces dispositifs numériques.

De plus, une communication efficiente est celle qui assure un bon mixage entre l'Intranet et les réseaux sociaux numériques (Décaudin et Jeans, 2017). Lorsque cette association est réalisée, la communication interne atteint son omnipotence en rendant le personnel actif et réactif. Or, à l'Université Omar Bongo, cette association est inexistante. Le cadre relationnel, donc social, n'est pas entretenu dans un espace numérique formel. Pourtant, au regard du projet de digitalisation au niveau national et des initiatives propres, un tel cadre devrait exister, car le développement des projets de Campus Numérique et de Campus Intelligent auraient bien permis de moderniser les outils de communication. Le cadre semble propice pour mettre en place un environnement numérique de travail. Un tel aboutissement serait salutaire pour une meilleure dynamique communicationnelle entre l'ensemble des membres de la communauté universitaire (personnel administratif, enseignants-chercheurs, étudiants et parties prenantes).

Conclusion

Au terme de notre analyse, le constat est que les dispositifs numériques ont entraîné un réel changement dans la communication organisationnelle. En Afrique, ces différents dispositifs ont d'abord été adoptés par les organisations privées avant d'être mis au service des administrations publiques. C'est notamment dans cette perspective que s'est inscrit le plan de digitalisation des services publics au Gabon. Dans ce pays, le projet de numérisation des administrations publiques a été financé par la Banque Mondiale et orienté vers la modernisation des outils de communication. À l'Université Omar Bongo, l'un des plus anciens établissements publics, ces dispositifs numériques ont été adoptés comme piliers de la communication interne et externe, mais leur usage reste contrasté, du fait de l'absence de l'Intranet.

Ainsi, les réseaux sociaux numériques y ont impulsé une nouvelle dynamique informationnelle et relationnelle à travers une solidarité agissante. Toutefois, cette mobilisation étant l'œuvre du personnel, elle n'est pas formalisée dans un cadre officiel qui permettrait à la communication interne d'en tirer pleinement partie. Pour l'heure, la communication interne dans cette université reste dominée par les outils de la communication orale (réunion) et ceux de la communication écrite (notes d'informations), les outils de la communication numérique sont certes à l'œuvre mais sans une structuration officielle.

Bibliographie

- AGAMBEN, Giorgio (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, traduit de l'italien par Martin RUEFF. Paris : Rivages poche.
- ANDRADE, Scroferneker, CLEUSA, Maria (2004/1). Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? In *Sociétés*, n° 83, 79-88. <DOI : 10.3917/soc.083.0079>.
- ALEMANO, Sylvie P. (2015). La communication organisationnelle et numérique : formation en mutation, profession en construction. In *Le communicateur bousculé par le numérique : quelles compétences à transmettre ?*, Cahiers du RESIPROC, n°3, Louvain : Presses Universitaires de Louvain.<DOI:https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.513>
- AKINDES, Francis, KOUAMÉ-YAO, Séverin (2019/1-2). L'immixtion « par le bas » des technologies digitales dans la vie urbaine africaine. In *Afrique contemporaine*, n° 269-270, 87-107. <DOI : 10.3917/afco.269.0087.>
- BENOIT-MOREAU, Florence, DELACROIX, Eva et DE LASSUS, Christel (2011). Chapitre 28. La communication interne. In *Communication Marketing* (pp. 110-113). Paris : Dunod.
- BONNET, Daniel (2019/1). Stratégies numériques et transformations des espaces de régulations au sein des organisations. In *Management des technologies organisationnelles*, n° 8, 71-84.
- BOUILLON, Jean-Luc (2015/1). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation ». In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 16/1, 89-103. <DOI: 10.3917/enic.018.0089>.
- BRASSEUR, Martine, BIAZ, Fatine (2018/2). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. In *Question(s) de management*, n° 21, 143-155. <DOI : 10.3917/qdm.182.0143.>
- BRETESCHE, Sophie (2019). Transformation numérique : chronique d'une bureaucratisation annoncée. L'exemple

- d'un organisme d'habitat social. In *Communication & Organisation*, vol. 56, no. 2, 19-31.
- CARAYOL, Valérie (1994). L'impossible audit de communication interne. In *Communication et organisation* [En ligne], 5, mis en ligne le 26 mars 2012. <URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1701> > [consulté le 19 avril 2019] ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1701>.
- D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry (2019). Chapitre 4. Le plan de communication interne. In Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT (dir.), *La communication interne des entreprises* (pp. 96-123). Paris : Dunod, coll. « Les Topos ».
- DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques (2017). Chapitre 1. Pourquoi développer une communication interne ? In Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS (dir.), *La communication interne. Stratégies et techniques* (pp. 5-52). Paris : Dunod, coll. « Ressources humaines ».
- DE LA BROISE, Patrice, BRULOIS, Vincent (2010). La communication interne aux prises avec la professionnalisation. In *Communiquer* [En ligne], 3-4, mis en ligne le 21 avril 2015. <URL:<http://journals.openedition.org/communiquer/1584> > [Consulté le 11 octobre 2019] ; DOI : 10.4000/communiquer.1584>.
- GSMA (2024). L'usage d'Internet mobile en Afrique progresse mais pourrait rapporter beaucoup plus. <<https://classe-export.com/index.php/stats/86976-lusage-dinternet-mobile-en-afrique-progresse-mais-pourrait-rapporter-beaucoup-plus/> [Consulté le 04 décembre 2024] >.
- INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION. Rapport 2024. Opportunités du numérique dans les entreprises africaines.
- JEMINE, Grégory (2017/1). Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'émergence à la stabilisation. In *Sociologies pratiques*, n° 34, 49-59. <DOI : 10.3917/sopr.034.0049>.
- LABORDE, Aurélie [(dir.)(2012)]. *TIC et agriculture. Appropriation des dispositifs numériques et mutations des organisations agricoles*. Paris : L'Harmattan, coll.

- «Communication des organisations».
- MIEGE, Bernard (2020). *La numérisation en cours de la société : points de repères et enjeux*. Grenoble : PUG.
- LIBAERT, Thierry (2014). Chapitre 2. Les principes fondamentaux de la communication des organisations. In Thierry LIBAERT (dir.), *Introduction à la communication* (pp. 27-53). Paris : Dunod, coll. «Les Topos».
- LUPTON, Deborah (2015). *Digital Sociology*. New York : Routledge.
- MUSSELIN, Christine (1997). Les universités à l'épreuve du changement : Préparation et mise en œuvre des contrats d'établissement. In *Sociétés contemporaines*, Vol. 28, n° 1, 79-101.
- NOTEBAERT, Jean-François, CATELIN, Carine (2009/4). Tic et communication interne. Le rôle des agents virtuels dans la création de connaissances. In *Décisions Marketing*, n° 56, 75-78. <DOI : 10.3917/dm.056.0075>.
- OVOUNDA, Marcy Delsione [(dir.)(2021)]. *Les moyens de communication au Gabon : Mutations sociopolitiques et enjeux de gouvernance*. Paris : L'Harmattan.
- PAMBOU, Roger Alain (2017). La communication d'un établissement d'enseignement supérieur d'Afrique noire francophone : le cas de l'Université Omar Bongo de 2011 à 2016. Mémoire de master en Sciences de l'Information et de la Communication. Libreville : Université Omar Bongo.
- PROULX, Serge (2001). Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?. In *Émergences et continuité dans les recherches en information et communication* (pp. 57-66), Actes du XIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication (SFSIC), Paris, 10-13 janvier 2001.
- PROULX, Serge (2015). La sociologie des usages, et après ? ». In *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 6, mis en ligne le 23 janvier 2015. <DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.1230>>.
- REGUER, David [(dir.)(2010)]. Chapitre 8. Communication interne et médias sociaux. In David RÉGUER (dir.), *Optimiser sa communication digitale* (pp. 133-151). Paris : Dunod, coll. « 100% pratique ».

ROSSATANGA-RIGNAULT, Guy (2006). Le Projet « Campus Numérique Intégré » : Les TIC au service de l'Université, Etude de Cas Université Omar Bongo, Conférence sur le thème : «L'enseignement supérieur au coeur des stratégies de développement en Afrique francophone », Ouagadougou (Burkina Faso), 13-15 juin 2006.



Revue Africaine de Communication

La **Revue Africaine de Communication (RAC)**, qui s'adresse, entre autres, aux chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits à caractère scientifique dans les domaines des sciences et des technologies de l'information et de la communication.

De plus, elle a pour principal objectif de contribuer, le plus largement possible, au développement des théories et des pratiques portant sur les sciences et les techniques de l'information et de la communication, mais aussi sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, l'analyse du discours, le management, le marketing et la culture dans sa diversité. La RAC, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie Varia, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences de l'information et de la communication, en particulier, le progrès scientifique, en général, est évident.

Ce numéro de la **Revue Africaine de Communication** se propose, entre autres, de mettre en lumière les singularités du changement organisationnel en Afrique en prenant en compte les dimensions épistémologique, communicationnelle, culturelle, gestionnaire, économique, politique, voire anthropologique.



Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI)

www.cesti-info.net