



Le management africain face aux TIC

Auteurs

Théodora PÉLAGE, LAREQUOI – Université de Versailles Saint-Quentin – en Yvelines.
Sami ZLITNI, GRESEC – Université Stendhal, Grenoble 3.

Résumé

Plusieurs travaux consacrés à l’insertion des TIC dans les organisations ont relevé pour la plupart des liens entre ce mouvement et les changements de plusieurs ordres que connaissent les entreprises depuis un certain nombre d’années les incitant à revoir leur mode de fonctionnement. Pour ce qui est des organisations africaines, on a vu se développer les mêmes discours utopistes tendant à lier insertion des TIC et démocratie, développement, etc. Cette étude basée en partie sur l’analyse des perceptions des utilisateurs, les usages qu’ils font des TIC explique la nécessité de s’intéresser aux spécificités culturelles, sociales et économiques des pays africains pour relever ou non des spécificités nationales et régionales des usages des TIC. On peut s’interroger sur les enjeux sous-tendant l’introduction et l’utilisation de ces nouveaux outils : sommes-nous en présence d’une néo-colonisation technologique ? Cette étude tente de dépasser les paradigmes optimistes et pessimistes sur la question du transfert technologique. L’analyse des usages des TIC dans les entreprises africaines permet de constater une inégalité entre les pays et les catégories d’entreprises et que même dans ce contexte les facteurs sociaux, organisationnels, culturels jouent un rôle important dans le choix et la mise en œuvre d’une technologie.

Mots clés

TIC, usage, entreprise, Afrique, transfert des technologies

Abstract

Several studies addressing the organizational insertion of the IT have revealed the bonds between this movement and some internal changes affecting the functioning of the enterprises over the last years. Furthermore, the African organizations have developed utopian speeches tending to bind the IT insertion to democracy, development, etc. This paper, partly based on the analysis of the users’ perceptions and on their IT uses, shows the utility of a comprehensive study of the cultural, social and economic identities of the African countries. Indeed, the general context of the organizational insertion of the IT helps identifying the national and regional specificity of the IT uses. Moreover, the same context makes us question the stakes underlying the introduction and the use of these new technologies: is this about “technological colonization”? This paper tries to exceed the optimistic and pessimistic paradigms dealing with the issue of the technology transfer; we rather prefer to stress upon the importance of taking into account the cultural, social and economic specificity of the African countries.

The analysis of IT uses in the African companies also shows a discrepancy between the countries and the enterprises categories. Even in this context the social, organisational and cultural factors play a significant role in the choice to introduce and use IT.



Key-words

Information Technology, use of IT, enterprise, Africa, technology transfer.

Introduction

La circulation de l'information au sein d'une entreprise est aujourd'hui devenue un facteur de productivité. L'éclatement des sites et la variété des métiers dans une même entreprise ne favorise pas la communication. Pour développer le travail collaboratif, il est nécessaire de développer un outil qui permettra à l'ensemble du personnel de demeurer en contact permanent. La réflexion sur les TIC et le management dans les entreprises africaines permet de mettre en lumière des spécificités « continentales » des usages et de l'insertion des nouvelles techniques de la communication. Pour réaliser cette étude, nous nous sommes basés sur une analyse des approches théoriques des différents auteurs, sur la lecture des certaines revues (*Réseaux, Jeune Afrique*) et sur un travail sur le terrain mené auprès de cinq PME tunisiennes et auprès des salariés d'une banque congolaise. Dans les deux cas, nous avons privilégié l'homogénéité au regard de la problématique, la variété des cas, l'utilisation des TIC depuis au minimum deux ans, la taille des entreprises, la possession d'un site Internet. Des entretiens semi-directifs ont été menés à partir de grilles d'entretien adaptées aux catégories d'acteurs interviewés (le sommet stratégique, les responsables informatiques, les responsables des Ressources Humaines et le centre opérationnel). L'ensemble des données recueillies a été soumis à une analyse de contenus. Nous avons choisi, pour les besoins de cet article, d'exploiter particulièrement les propos recueillis auprès du sommet stratégique, des responsables informatiques et du centre opérationnel.

1- Afrique : une « néo-colonisation » technologique ?

En Afrique, les techniques d'information et de communication sont des transferts de technologies qui peuvent à la fois faire entrer les pays africains dans la société internationale mais aussi accentuer la dépendance par rapport aux pays d'origine de ces technologies. Dans la logique des responsables de ces pays, le transfert technologique répond à des nécessités immédiates et à des jugements sur les situations futures probables. D'un autre côté, ils sont soucieux de garder une certaine autonomie dans le domaine industriel et technologique. Ils ne veulent pas accepter simplement l'importation des modèles occidentaux de consommation et de production, moins encore une infériorité de fait dont ils ont voulu se débarrasser définitivement en luttant pour leur indépendance politique. Dans ces conditions, nous pouvons constater que les politiques en faveur du transfert technologique, et celles du développement économique en général, doivent mettre en point de mire la question de l'indépendance à long terme, même si, aujourd'hui, les exigences du marché mondial et des technologies modernes semblent indiquer que, plus contraignante que la dépendance politique, la dépendance technologique est en train de s'accroître. Faut-il ralentir voire freiner délibérément les orientations politiques en faveur de l'acquisition des nouvelles technologies? Faut-il au contraire risquer le pari du « rattrapage économique » en continuant à investir et à importer des technologies des pays industrialisés? Encore faudrait-il être bien sûr que les conditions sociales, culturelles et économiques soient favorables pour réaliser les ambitions politiques d'indépendance économique. Un compromis est-il possible?



1.1- La problématique du transfert technologique

Pour définir le transfert technologique, nous dépassons le sens sémantique et historique, qui explique l'acquisition de la technologie par acquisition du discours, de la réflexion et du savoir relatifs à la pratique d'un art et à l'application des techniques, pour présenter davantage la technologie comme une entité plurivalente sur laquelle repose l'exercice coordonné des activités finalisées. Les résultats recherchés peuvent être obtenus par des processus différents, mais qui ressortissent à un domaine d'opérations où les variantes techniques ont tendance à se substituer les unes aux autres.

Dans le transfert technologique, le terme technologie désigne désormais, au sens large, le système comprenant le savoir organique (connaissance scientifique, connaissance technologique...), le savoir empirique (savoir-faire technique, connaissance technique...) et leurs supports d'incorporation (Ressources humaines, biens, vecteurs d'information, autres supports...). Par ailleurs, la littérature sur le transfert des nouvelles technologies d'information et de communication ne présente pas un consensus sur la problématique de la communication et du développement. Deux positions en présence sont polarisées : celle des partisans du « paradigme de la modernisation » et celle des partisans des « luddites de la révolution de l'information »¹. Les premiers, optimistes, voient dans le transfert des technologies de l'information un stimulant majeur du processus de développement. Les seconds, pessimistes, prétendent que le transfert ne fait que renforcer les structures déjà existantes et amplifie la dépendance politique et économique des pays en voie de développement et leur fait perdre par la même leur identité culturelle.

1.1.1- Transfert technologique et croissance harmonieuse: la vision optimiste

Après la seconde guerre mondiale, les partisans du paradigme de la modernisation ont essayé d'expliquer par des variables endogènes les causes du retard des pays dits du tiers-monde. Le sous-développement de ces nations, revient selon ces chercheurs à ce qu'elles n'ont pas assez épargné et investi dans l'industrie pour amorcer une croissance notable. Leurs populations manquaient, quant à elles, d'expérience et de qualification pour pouvoir s'insérer dans le travail moderne et pouvoir ainsi faire évoluer leurs institutions rigides. L'évolution de ces populations devient une nécessité pour le développement de leurs pays. En se développant, ces sociétés deviendraient comparables aux sociétés industrielles occidentales. Pour ce faire, elles n'ont qu'à changer complètement leurs habitudes de pensée et de comportements jugées « archaïques » pour adopter un duplicata des systèmes de croyances, d'attitudes et de valeurs et des modes d'organisation politique, sociale et économique développés dans les pays du Nord. Ceci ne serait possible, selon les partisans de ce paradigme (D. Lerner, W. Schramm), que grâce à un transfert de technologie de l'information et de la communication (les médias de masse et la radio en particulier). Pour atteindre ces objectifs, ces technologies doivent transmettre des messages à caractère moderniste qui seraient capables de changer et faire évoluer les personnalités traditionnelles et l'organisation sociale, politique et économique qui

¹ Ces appellations sont utilisées par SERVAES, Jan et SCHIELDS, Peter, « Le transfert des technologies de l'information et son impact sur le développement », *TIS*, vol.1, n°2, 1989, p.77.



en découle. Dans cette logique, le transfert de technologies de l'information est présenté comme facteur *sine qua non* du développement.

Cette formulation, assez simpliste, a été vite abandonnée et ce zèle optimiste laissé de côté. Le modèle occidental n'a pas fonctionné comme le prétendaient ses partisans. Néanmoins, avec quelques nuances, le paradigme de la modernisation continue d'avoir des chercheurs et des organisations internationales adeptes pour qui l'information et son support technologique restent considérés comme le facteur clé du développement. Dans ce sens des grandes organisations internationales telles que l'UNESCO, l'Union internationale des télécommunications, l'ONU... se sont posées comme parrains de ces modèles avec divers programmes tels que le nouvel ordre mondial de l'information et de la communication (NOMIC) ou les conférences mondiales sur les télécommunications. Ordinateurs, antennes paraboliques, fibres optiques et autres technologies de l'information semblent permettre aux pays en voie de développement d'accéder aux portes de l'ère de l'information.

Les théoriciens du paradigme de la modernisation (H. E. Hudson, E. B. Parker, N. D. Jayaweera) proposent un investissement massif dans l'infrastructure des télécommunications comme solution pour émerger du sous-développement. Différemment de leurs prédécesseurs qui mettent l'accent sur la modification des comportements par le biais des messages diffusés via les médias de masse, ces auteurs cherchent à valoriser et à mettre en avant les spécificités des technologies de communication interactive. En somme, leur message reste semblable à celui des adeptes du paradigme de la modernisation: le développement peut être stimulé, voire amorcé grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Le paradigme de la modernisation a été critiqué. En effet, ce dernier ne propose pas une explication plausible du processus de développement et ne parvient pas non plus à définir la nature de la technologie dans ses rapports avec la société. D'ailleurs, les investigations de quelques auteurs (W. Schramm, W. Ruggels) ont démontré que ces relations varient beaucoup selon les régions, l'environnement ou la culture. En réponse aux hypothèses émises par D. Lerner, C. C. Lee donne une critique détaillée. Il trouve que « Lerner's model is, at least, an approximation of the Western experience and must not be accepted as a developmental inevitability. Lerner's attempt to generalize to a universal process from rather limited historical experience should be treated with great caution. The model is an ethnocentric identification of Western (especially American) middle-class values and images » (Lee, 1980).

En expliquant le sous-développement des pays par des facteurs endogènes, les théoriciens du paradigme de la modernisation ne font que « noyer le poisson » en accusant la victime au lieu de chercher plutôt les facteurs structurels de ce retard. En ne cherchant qu'à faire des pays en voie de développement une réplique des sociétés occidentales, ce paradigme ne tient pas compte des spécificités culturelles, sociales et économiques de ces pays. Par ailleurs, en exposant la théorie du paradigme de la modernisation, nous remarquons que ses adeptes ont du mal à se détacher du déterminisme technologique. Pour eux, les technologies de l'information et de la communication sont la condition nécessaire pour la mise en œuvre d'un changement social et le décollage économique. En effet, ils ont tendance à détacher la technologie de son milieu social et culturel en la présentant comme une variable indépendante. Pour ces auteurs, la technologie est neutre, dans le sens où elle ne véhicule pas des valeurs. Bien que élaborées dans les pays du Nord, les technologies de l'information



pourront être 'transplantées' dans n'importe quel autre contexte socio-culturel sans incidence ou problème.

1.1.2- D'un transfert de « technologies » à un transfert de « techniques » : la vision pessimiste

Depuis les années 60, les partisans du paradigme de la dépendance ont contesté sérieusement les fondements du paradigme de la modernisation. Ils vont même dépasser les critiques pour accuser le système socio-politique international de déterminer d'une manière décisive le processus de développement. Les actions entreprises par quelques pays anesthésient et rendent obsolète les projets menés à l'intérieur des pays en voie de développement. Aussi montrent-ils que l'information transmise par les différentes techniques d'information et de communication reste largement contrôlée par les élites internationales et locales. Les premiers bénéficiaires des transferts des technologies dans la plupart des pays en voie de développement sont les constructeurs d'équipements et les financiers des multinationales. Ils sont les principaux acteurs de transfert technologique vers les pays tiers-mondistes et par conséquent ces derniers restent dépendants de leur propre évolution technique.

Ces chercheurs trouvent également que ces pays ont intégré l'idéologie des pays capitalistes industrialisés et se considèrent eux-mêmes comme sous-développés, d'ailleurs, l'acceptation de cette définition en est un des aspects significatifs.

L'arrivée massive des technologies de l'information, des experts, de conseillers étrangers ne fait que créer une situation de dépendance envers les pays d'origine de ces technologies. Contrairement aux théoriciens du paradigme de la modernisation, les partisans du paradigme de la dépendance soulignent les différences de contexte culturel, social et économique entre les pays en voie de développement et les pays occidentaux industrialisés. Les technologies sont présentées comme un paquet de gâteaux prêt à être consommé directement après l'avoir acheté chez l'épicier. J. Morin trouve que les déceptions connues par les pays en voie de développement ont pour origine des errements de vocabulaire : « Les transferts de "technologies", notamment vers les pays en voie d'industrialisation, reposent donc sur un malentendu. Ils ne sont en réalité que "transports de techniques" qui, sous peine d'échec, devraient s'accompagner d'une appropriation par des efforts spécifiques d'adaptation et de développement de la part du destinataire, pour générer localement les technologies dont il a besoin et qu'il pourra maîtriser durablement ». (Morin, 1992).

Ainsi, les technologies mises au point par les pays industrialisés et qui étaient conçues de manière à satisfaire les besoins considérés comme importants dans le cadre des structures sociales existantes chez eux, ne se sont pas adaptées à la réalité des pays en voie de développement. Ce qui a manqué la plupart du temps au transfert des technologies, c'est le plus important à savoir l'apprentissage de la mise en œuvre dans le nouveau contexte de ces techniques. Le seul moyen, selon cette théorie, pour les pays en voie de développement d'échapper à la dépendance technologique est de s'attaquer aux rapports de dépendances externes. Ces pays doivent freiner l'importation des technologies occidentales et les remplacer par des technologies créées sur place et qui seraient plus adaptées aux besoins et aux attentes les plus importants de la structure locale.

Est-ce qu'on ne peut être que créateur et développeur des technologies qu'on utilise? Nous pouvons affirmer du moins que le transfert technologique ne concerne pas seulement des



machines, du matériel ou des connaissances mais aussi une série de comportements, d'attitudes, de valeurs et un ensemble de structures et de systèmes sociaux, politiques et culturels. La technologie n'est pas neutre pour ces théoriciens, elle apparaît comme une construction sociale. Elle est associée à une structure culturelle, sociale et économique particulière. Inversement, les structures n'acceptent pas toutes les technologies. Elle filtre et ne laisse passer que celles qu'elles pourront accompagner. Ainsi, les technologies importées des pays du Nord ne font que renforcer l'hégémonie capitaliste. Quelques auteurs (F. Steward, K. Robins, F. Webster) vont même jusqu'à rejeter toute technologie originaire des pays capitalistes. Aussi refusent-ils d'envisager les conséquences positives qui peuvent leur être associées.

En insistant sur le fait que la technologie capitaliste ne peut être adaptée qu'à des objectifs occidentaux, les partisans du paradigme de la dépendance, puisqu'ils supposent que la structure sociale capitaliste et ses besoins déterminent étroitement l'utilisation des technologies, ne substituent-ils pas le déterminisme technologique des adeptes du paradigme de la modernisation par un autre déterminisme sociologique? Ce déterminisme sociologique réduit la relation entre la technique et la société à une liaison linéaire de cause à effet. Or, comme le fait remarquer J. D. Slack, la technologie se développe dans la société elle-même. Les facteurs sociaux et technologiques se trouvent en relation dialectique et agissent l'un sur l'autre : « Technology does not cause society. Nor does society cause technology. Rather, technology is developed and used in society, in the complex interplay of social forces that are at the same time both cause and effect » (Slack, 1984).

Même si nous nous rendons compte des faiblesses et des limites des deux paradigmes, il est évident que l'un et l'autre présentent certains aspects de la réalité. Pour expliquer le sous-développement, il vaudrait mieux essayer de comprendre les rouages et la complexité des interrelations des facteurs économiques, politiques, sociaux et historiques. Ainsi comme il n'y a pas de « maladie déterminée », il n'y a pas de « médicament absolu » et donc pas une méthode unique et universelle vers la guérison. La configuration précise de ces facteurs varie, en effet, d'un pays à un autre et par la même le développement doit être envisagé comme un processus intégré, multidimensionnel et dialectique qui diffère aussi d'une nation à l'autre.

1.2- Le transfert technologique, un sursis pour l'Afrique?

Pour réaliser son indépendance économique, il est indispensable que le pays en voie de développement prenne en main sa destinée technologique à partir d'une base réaliste que constitue le niveau des compétences et la capacité à en assurer la gestion et le développement au service d'une stratégie politique et économique. Pour réduire l'écart entre les pays du Nord et les pays du Sud, il ne suffit pas d'importer les nouvelles technologies, mais il faut les créer, devenir producteur de ses propres technologies. Dans ce sens, la Tunisie par exemple essaie de développer une production dans ce domaine, « nous avons de grandes applications tunisiennes dont on est fier : celles des opérations douanières, du budget ou de la gestion des 320.000 fonctionnaires de l'Etat » affirme M. Ouaili, Secrétaire d'Etat, chargé de l'informatique et de l'Internet (Zahar et Hammami, 1998).

En devenant créateur de leurs propres technologies, les pays en voie de développement rattraperont –on peut le penser- les pays industrialisés. Peuvent-ils le faire sans assistance extérieure? Est-il possible d'atteindre le niveau technologique des grands pays industriels du



jour au lendemain en se dispensant des étapes intermédiaires ? L'école diffusionniste a bien montré que les traits techniques et culturels sont passés d'une société à l'autre sans grande difficulté. Ainsi, la faucille, par exemple, a pu se diffuser parmi des groupes éloignés. L'équipement technique des civilisations, était à l'époque, « un patrimoine en partie commun ». Aujourd'hui, la question du transfert technologique n'a plus les mêmes caractéristiques que celle qui s'est déroulée au cours des millénaires antérieurs. Les TIC ne ressemblent pas du tout à l'outillage technique des civilisations agraires qui caractérisait une grande partie du monde.

Avant de devenir créateur de ses propres technologies, il faut passer par des étapes intermédiaires. Le développement ne peut être que progressif et contrôlé. D'ailleurs, le niveau technologique des pays développés n'a pu être atteint que suite à une longue série de nombreuses expériences, de réussites et d'échecs, d'une assimilation lente du savoir et du progrès. Aussi, la Tunisie est-elle « sous-capitalisé » pour financer des projets de recherche technologique nécessitant un budget énorme. Malgré tous les efforts de l'Etat, la situation scientifique et technologique reste relativement précaire. De plus, la quasi-totalité du développement scientifique et technologique est financé par l'extérieur. Pour échapper au cercle vicieux transfert-dépendance, il faut plutôt chercher selon les dires de J-B. Zimmermann, à réaliser « un embrayage technologique endogène à partir des flux externes », « à passer, dans une perspective dynamique, de la consommation à la production de technologies, avec processus d'accumulation propre » (Morin, 1992).

Ainsi, nous remarquons qu'il n'y a pas de solution miracle et immédiate pour réduire le fossé entre les pays en voie de développement et ceux industrialisés. Il est vrai que le transfert technologique constitue une dépendance envers les pays d'origine de ces technologies, ou ce que nous pouvons qualifier de « néo-colonisation technologique », cependant, il contribue, incontestablement même de manière très faible, au processus de développement de certains pays africains. La contribution, minime fut-elle, permet à la Tunisie par exemple de rester dans la course, et de ne pas se laisser dépasser davantage. Elle lui permet de bénéficier d'un « sursis » pour lui éviter de sombrer encore plus dans le sous-développement. Les pays en voie de développement en général, doivent acquérir une sorte d'autonomie et être capables de maîtriser leur propre développement technologique dans les conditions suffisantes d'indépendance. Cela ne signifie pas le repliement du pays sur lui-même par le refus d'assistance ou par la fermeture aux nouvelles techniques. L'autonomie ne doit pas être confondu avec l'autarcie. L'autonomie se réalise quand le pays sous-développé a recours à une sélectivité contrôlée dans l'importation des technologies de l'information dans la mesure où elle optimise l'utilisation efficace des ressources locales et par conséquent, à sa capacité à répondre aux objectifs nationaux de développement.

Néanmoins, en raison de la situation actuelle de ces pays, il s'agirait plus d'un objectif à long terme. Cet objectif implique une réelle révision de la planification pour éviter les réactions « automatiques » devant des situations de crise ou des pressions du marché extérieur. Cette solution est-elle envisageable ? Cela dépendra aussi de la manière avec laquelle les responsables politiques perçoivent le développement, de leurs propres intérêts, de leur degré d'altruisme et de leur façon d'appréhender des contraintes comme les conflits d'intérêts occidentaux et multinationaux, de la crise financière, etc.



Après la question des transferts technologiques, il semble intéressant d'analyser le contexte de fonctionnement des entreprises africaines, les raisons qui ont motivé le recours aux TIC, ce qui nous permettra de présenter les spécificités régionales d'usage.

2- Les spécificités régionales nationales d'usage

2.1- Caractéristiques des entreprises africaines

Dans un ouvrage écrit en 1987, D. Bollinger distingue deux sortes d'entreprises : les entreprises à capitaux locaux et les entreprises à capitaux étrangers (Bollinger, 1987). Que l'on soit dans l'une ou dans l'autre, le mode de gestion n'est pas le même. Les secondes ont intégré des méthodes de gestion rationnelles mais néanmoins originales, elles atteignent en productivité et en qualité, des performances au niveau international. D. Bollinger ne va pas sans rappeler la particularité du contexte et des difficultés que rencontrent ces entreprises. Pour celles à capitaux étrangers, en général, leur gestion est confiée aux conseillers expatriés, aux coopérants. Les cadres africains le vivent mal et se plaignent de ce manque de confiance. Néanmoins, lesdites entreprises souffrent d'une mauvaise réputation due à l'évolution dans un environnement politique instable du pays d'accueil, cet aspect n'offrant aucune visibilité. Leurs performances sont moindres par rapport à celles implantées sur les autres continents.

Quant aux entreprises à capitaux locaux, elles réussissent à se hisser au niveau de la compétition internationale. Les principales critiques que l'auteur fait aux entreprises africaines sont les suivantes : gestion complaisante, les règles sont souvent détournées sous la pression des clientélismes en raison d'intérêt politique, voire individuel. Les agents sont souvent soumis à des demandes indues, émanant de nombreux solliciteurs qui exercent sur eux une pression en pratique irrésistible. Pour les gestionnaires de ces entreprises, l'enjeu essentiel de leur stratégie demeure la motivation du personnel et ils essaient en même temps de protéger ce personnel contre les pressions ambiantes. De ce fait, toute la communication interne s'organise autour de ces thèmes. Ainsi, sont mis en place des dispositifs de vérification afin de guider les opérateurs et les contrôler étape par étape. Les habitudes individuelles sont contrôlées depuis l'ordinateur central.

Pour un personnel à forte culture orale, le passage de l'oral à l'écrit avec la mise en place des manuels de procédures était une première révolution. Ces manuels décrivent l'ensemble des tâches : entretien des machines, établissement des factures, inventaire des magasins, expédition du courrier afin de s'assurer que le personnel « n'a pas oublié ». Tous les agents, quel que soit leur grade, font un usage abondant de ces documents. Ces manuels ne sont pas seulement des documents de référence mais également des outils de travail. La rédaction de ce document est confiée aux agents de terrain ou à des consultants externes. On pourra cependant constater que cet outil répond à un souci de délégation car il permet de faire avancer le travail normalement sans l'intervention de la hiérarchie, tout en disposant d'un moyen de contrôle a posteriori. Les cadres peuvent ainsi se rapprocher de leurs subordonnés et tisser des liens de confiance. On pourra en même temps parler d'un souci de décloisonnement car l'employé sait à peu près ce que fait son voisin en lisant les tâches décrites dans le manuel.

En fait, cette étude d'A. Henri nous a paru importante car elle situe l'émergence de la communication interne dans certaines entreprises africaines. Cette communication interne se limite à la diffusion d'un manuel qui dit « comment vérifier une facture, comment recevoir le



client... ». La communication informelle est très développée. L'information est assez descendante mais en même temps assez ascendante du fait que les agents de terrain ont du faire une véritable étude de terrain pour connaître dans le détail le travail de leurs collègues. Coexistent aussi des outils de communication plus traditionnels comme les notes de service, l'affichage, le contact direct, les réunions, le téléphone... Par ailleurs dans la transmission de l'information, on pourrait parler de l'existence d'un réseau en chaîne notamment avec les relais, les intermédiaires entre les employés et la direction. C'est grâce à eux que l'information circule, occasionnant une déformation ou une rétention.

Pour parler des aspects plus culturels liés au management des entreprises africaines, celles-ci pêchent en moyens matériels pour répondre aux défis de la compétitivité et à la mondialisation malgré un renforcement de compétences indéniables dus aux cadres formés dans les grandes universités occidentales. Deux causes apparaissent comme révélatrices de la pauvreté et parfois de l'obsolescence des infrastructures. L'insuffisance des réseaux de télécommunications et le sous-équipement en matériel informatique constituent le talon d'Achille des organisations africaines. Soit parce que la pesanteur hiérarchique n'a pas daigné donner toute leur importance, soit parce que des projets montés par des ONG se sont révélés inadaptés au contexte local ou en général aux besoins immédiats. Sur ce tableau vient se superposer une conception très taylorienne et dirigiste de la conduite des affaires. Non contente d'exiger des travailleurs une loyauté absolue, la direction applique un règlement régissant le personnel et qui fait partie intégrante de ses prérogatives. En Tunisie par exemple, les facteurs culturels sont caractérisés par le collectivisme, dans le sens où l'organisation tunisienne est considérée comme une famille et par une certaine distance vis-à-vis du pouvoir. Les gestionnaires tunisiens sont plus enclins à une hiérarchisation verticale différenciée et un style de supervision directe. Les gestionnaires tunisiens se caractérisent par un fort degré d'évitement de l'incertitude, c'est-à-dire qu'ils ont tendance à éviter toute sorte d'ambiguïté et de prise de risque dans la définition et la réalisation de leurs tâches. Ils préfèrent travailler en groupe afin de limiter l'initiative et la responsabilité individuelles.

Selon D. Bollinger (1987), l'exercice du pouvoir a été perverti de sorte que l'on fait confiance à quelqu'un d'âge car l'autorité se mesure plus en expérience qu'en compétences. Cette conception pénalise lourdement le jeune cadre, frais émoulu d'une école qui voit ses ordres court-circuités par tel employé subalterne ayant des accointances tribales avec le directeur. Cet état d'esprit instaure une démotivation, un engagement à géométrie variable, des absences chroniques préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise ainsi qu'à sa productivité. Toutefois, il n'en est pas de même avec les entreprises privées à capitaux étrangers. Elles essaient avec beaucoup de succès, de se plier aux normes de compétitivité mondiales et s'apparentent à des niches de rendement. Elles misent surtout, pour faire avancer et concrétiser leurs projets, sur les cadres africains qui possèdent un atout non négligeable : être dépositaires de la culture de leur pays et s'appuyer sur des compétences techniques. Ce couplage permet à l'entreprise de motiver l'ensemble du personnel dont le rôle est reconnu et du coup jugé à l'aune de son mérite.

Ces organisations ont réellement investi dans le domaine des infrastructures afin de s'adapter au marché et à la concurrence. Dans cet esprit, « *Jeune Afrique* » n°1744 stipule que les diverses participations dans le capital d'opérateurs nationaux africains facilitent leurs ambitions de se connecter au Net et de se mettre au diapason des règles édictées par la



globalisation. A l'heure d'Internet et d'introduction des TIC dans les entreprises, qu'en est-il pour les entreprises africaines ?

2.2-TIC et entreprises africaines : vers une nouvelle organisation

Aujourd'hui, le marché mondial exige une plus grande efficacité. Les entreprises africaines entre autres sont confrontées pour la plupart à la globalisation de l'économie et à la gestion du changement. Les décisions doivent être prises plus rapidement, les produits de meilleure qualité tout en restant concurrentiels sur les prix. L'accès immédiat à l'information est devenu facteur –clé de succès. Dans son étude sur l'impact des réseaux de communication A. Rallet affirme que si des transformations organisationnelles sont directement associées aux nouvelles techniques, ce n'est pas que celles-ci induisent de nouveaux comportements mais elles concourent à rendre obsolète le mode ancien et obligent les entreprises à penser, à inventer les modes d'organisation qui rendent efficaces ces nouvelles techniques (Rallet, 1995). Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la compétitivité est désormais liée à la capacité à maîtriser les échanges informationnels.

V. Lépine, dans son étude sur le développement des Groupware dans les organisations, rappelle les contraintes d'adaptation et de flexibilité de la production auxquelles doivent faire face les entreprises. Dans ce contexte, la circulation plus rapide et plus fiable de l'information est censée permettre des gains de productivité (Lépine, 2000, p. 36). De même face aux changements technologiques, la communication intervient dans l'accompagnement car elle soutient l'appropriation de la technologie par les acteurs des nouvelles pratiques induites et elle permet une répartition d'accès (Durampart, 1998, p. 107). Les contraintes liées à la mondialisation des activités et à la concurrence internationale incitent les entreprises africaines à des réorganisations internes pour améliorer la productivité de leurs employés et à renforcer leurs communication interne et externe afin d'assurer un haut niveau de satisfaction à leurs clients, leurs actionnaires et leurs employés. On peut constater cependant que l'introduction des TIC n'est pas une condition *sine qua non* d'une bonne circulation de l'information car l'utilisation des TIC dans ces entreprises reste un privilège réservé aux cadres et aux donneurs d'ordres. L'outil technique en lui-même est considéré comme un luxe dont seuls les patrons et les cadres peuvent en faire usage. Un nombre très important de salariés ne bénéficient pas d'un accès personnel aux réseaux Internet ou Intranet. La secrétaire d'une entreprise (Tunisie), par exemple, bien qu'elle dispose d'un ordinateur dans son bureau, n'a pas accès à Internet : « *Je suis obligée de demander à mes collègues du service de comptabilité d'envoyer un courrier électronique à partir de leur poste, chose qui n'est pas très agréable surtout que ce sont généralement des correspondances personnelles* ».

L'accès n'est pas généralisé pour des raisons de coût souvent évoquées, mais aussi d'une certaine conception du travail (évoquée plus haut, qui n'est pas une spécificité africaine). Les cadres tirent traditionnellement une grande partie de leur pouvoir du fait qu'ils constituent un passage obligé de l'information, certains continuent à mystifier l'accès à Internet. Les propos d'un PDG d'une entreprise sont assez révélateurs : « *Je suis tout à fait contre, car je suis persuadé que si les employés avaient accès à Internet, cela va plutôt les perturber et les empêcher de mener à bien leur travail. Je suis réticent à l'idée qu'ils soient connectés à Internet de peur qu'ils utilisent cet outil comme un moyen de distraction* ». La structure reste,



dans certains cas, assez hiérarchisée. Les cadres, possesseurs d'un ordinateur connecté à Internet, continuent de former des relais d'information. Nous nous demandons dans ce cas si nous pouvons encore dire que l'introduction des TIC constitue à elle seule un moyen permettant aussi bien la communication ascendante que descendante en s'affranchissant des relais intermédiaires. Ces structures pyramidales privilégient en fin de compte le hiérarchique au détriment du fonctionnel. Dans ces PME, « l'écart se creuse entre l'usage qui est réellement fait des technologies et ce pour quoi ces mêmes technologies sont faites ; c'est ce qui se passe chaque fois que l'on déploie une informatique communicante au sein d'une organisation du type pyramidal » (Perrin, 1993).

Dans certains cas, l'introduction des TIC n'implique pas systématiquement la suppression de la hiérarchie, mais peut entraîner toutefois une réduction du nombre des niveaux hiérarchiques. Comme le constatent M. Crozier et H. Sérieyx, « l'information est virtuellement en réseau, mais le pouvoir de s'en servir est demeuré prisonnier du carcan pyramidal » (Crozier et Serieyx, 1999). Par ailleurs, à l'instar de M. Savy et de P. Veltz qui pensent que « la réduction des coûts, la recherche inlassablement poursuivie d'économies d'échelle par intégration appellent elles-mêmes, paradoxalement, la décentralisation (...). Car les systèmes intégrés sont désormais trop vastes pour être gérés de manière centrale, et la décentralisation est censée procurer à la fois une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise des coûts » (Savy et Veltz, 1993), On peut toutefois se demander si cette réduction des niveaux hiérarchiques n'est pas le fruit des enjeux politiques ?

Il y a aussi le fait que les infrastructures locales ne répondent pas aux besoins et que la volonté politique et celle des dirigeants de ces entreprises ne va dans le sens d'une vulgarisation des TIC au sein de la société et de l'entreprise. Le succès de l'introduction des TIC comme cela a été le cas dans plusieurs entreprises françaises repose sur l'acculturation des cadres dirigeants et des salariés à ces nouvelles technologies. Il y a également l'importance de la sensibilisation et de la démonstration des opportunités que peuvent offrir les TIC, mais aussi l'importance de mettre en réseau (échange) les différents salariés pour des échanges d'expérience dans un souci d'apprentissage et de diffusion des informations. Internet doit être non seulement promu activement en l'intégrant explicitement aux tâches de certains employés. La formation doit être étendue, tout comme l'accès à Internet.

2.3- Usage et appropriation des TIC

B. Guyot considère les circuits et les systèmes d'information à l'intérieur de l'entreprise comme des « indicateurs des changements en cours dans les organisations » (Guyot, 2000). Ils interviennent au niveau de la rationalisation et de la planification du travail et des méthodes mais aussi de l'organisation du système de décision. Se situant dans cette perspective, O. Lavoisy et D. Vinck parlent de nouvelles exigences liées aux activités des entreprises (la notion de coût, de qualité, de délai, de changement de la nature du travail). Ce contexte que les auteurs qualifient de « nouveau paradigme industriel » (Lavoisy, 2000) pousse les entreprises à « développer de nouvelles méthodes et à transformer leurs organisations et leurs outils avec pour objectif affiché de mieux travailler, plus vite et à moindre prix » (Lavoisy, 2000). O. Lavoisy et Dominique Vinck ont constaté que les objets de communication participent à la construction d'une identité de l'entreprise, surtout dans le cas de la fusion de deux entités précédemment rivales tout autant que complémentaires (Lavoisy, 2000) et donc



agissent sur les représentations. Ils donnent du sens aux activités. De même que leur usage n'est pas donné comme acquis. M. Lacoste souligne d'ailleurs que l'usage de ces objets n'est pas complètement prévisible ou programmable. Il y a des glissements, des détournements, des adaptations, donc une part d'aléas et d'imprévus que l'entreprise doit savoir gérer (Lacoste, 2000). Ainsi en étudiant les usages des TIC dans les PME tunisiennes, S. Zlitni remarque que souvent, il y a un écart entre les usages prescrits et les usages effectifs. En effet, les employés n'utilisent pas les TIC uniquement pour des fins professionnelles mais aussi personnelles. Pour bénéficier des échanges communicationnels transversaux et rester ou devenir un système ouvert, les entreprises utilisatrices des TIC doivent apprendre à gérer les flux d'informations tout en tenant compte de l'univers informationnel privé des membres du personnel. (Zlitni, 2003b).

D'après nos observations sur le terrain, nous pouvons dire que parmi les TIC, les outils le plus utilisés sont le site web et l'e-mail. Le premier permet principalement aux dirigeants de consulter les banques de données sur les matières premières, d'avoir les dernières informations sur les principaux marchés mondiaux. L'usage se limite en fait à l'émission du courrier électronique et à l'accès à des bases de données ignorant les multiples autres possibilités exploitables avec un minimum de connaissances en anglais et en informatique. Grâce au réseau des réseaux, les entreprises peuvent aussi disposer d'une « page » dans laquelle elles présentent leurs activités ou alors s'inscrivent sur l'annuaire d'un site généraliste. Vient ensuite la notion de réseau : elle est plus présente dans les discours des informaticiens des entreprises de services que dans ceux des entreprises industrielles. Ils évoquent les réseaux intranet et extranet ou encore les deux types de réseaux « LAN et WAN » (Zlitni, 2003a).

Les salariés, pour accéder à Internet doivent se rendre dans les nombreux cybercafés (généralement pour entrer en contact avec les membres de famille établis un peu partant dans le monde). Les TIC ne sont donc utilisées essentiellement que comme des outils de communication et leur potentiel informatif est peu exploité. Pour des contacts avec d'autres organismes situés dans la même ville, les gens préfèrent utiliser le téléphone. La situation dans les antennes TPS au Sénégal par exemple², montre que même si ces services existent, ils sont peu utilisés notamment par les opérateurs économiques. L'information commerciale disponible est généralement destinée à un marché structuré et bien organisé avec des infrastructures assez suffisantes ; ce qui n'est pas le cas avec les économies rurales dans les communautés étudiées qui sont des économies plutôt informelles, dans des situations de « pré-marché » et qui doivent par conséquent trouver des moyens assez novateurs pour s'insérer rapidement dans ce marché plus formel et structuré. L'enjeu ici est de trouver des voies novatrices permettant cette intégration rapide au marché interne et externe dans ces pays.

L'utilisation des TIC est encore limitée à leur potentiel communicationnel, qui est certes important car correspondant à un besoin exprimé par les populations. Le défi est alors la recherche de stratégies, de méthodes et de supports appropriés de sensibilisation et de démonstration à l'endroit de la grande masse des utilisateurs potentiels des informations pertinentes existantes et véhiculées par les TIC. Par ailleurs, en étudiant les motivations qui justifient l'introduction et l'utilisation des TIC dans les entreprises tunisiennes nous avons constaté qu'elles semblent correspondre davantage à des besoins commerciaux

² Source : www.izf.net, www.africanti.org, www.télécom.gouv.fr.



qu'organisationnels. Aussi, en dehors de la messagerie, ces TIC sont-elles perçues comme un outil externe et/ou commercial plutôt que comme un outil interne (Zlitni, 2003a). Les différences culturelles constituent un autre facteur qui explique la différence du taux de diffusion de la technologie dans les pays en voie de développement. La majorité des PME dans ces pays sont des entreprises familiales, gérées avec des procédures plus ou moins informelles et pour lesquelles il est difficilement envisageable d'utiliser les nouvelles technologies.

Quand aux entreprises à capitaux étrangers qui sont généralement des filiales des grands groupes internationaux (comme Bouygues, EDF, France Télécom), le PDG a ainsi la possibilité d'être en contact avec la maison mère, de communiquer avec les autres membres de l'entreprise. Les télécopieurs, les ordinateurs sont réservés aux secrétariats de direction. Impliquées dans la dynamique de la mondialisation et la globalisation de l'économie, les entreprises africaines sont alors obligées de s'adapter à un environnement mouvant et de suivre les différentes transformations. Elles seraient contraintes à utiliser davantage les TIC et à démocratiser les communications dans l'entreprise. Cette nouvelle donne débouche sur des réflexions : si l'information constitue le pouvoir dans ces entreprises, qu'arrive-t-il lorsqu'elle est partagée par tous ? Quel impact auront les TIC sur ces entreprises lorsque tous peuvent contribuer de leurs idées à un projet ? Quand les employés franchissent les barrières en envoyant un message directement de l'entreprise, quelles en seront les conséquences ?

Les études et approches sur la question de la diffusion se sont basées sur des hypothèses et des disciplines assez diverses. L'envergure du travail réalisé, à la fois théorique et empirique n'a jamais pu être articulé dans une « théorie générale de la diffusion ». Les nouvelles recherches ont mis en évidence l'existence de « rendements croissants d'adoption » des technologies, c'est-à-dire que la technologie n'est pas adoptée parce qu'elle est efficace mais qu'elle le devient parce qu'elle a été adoptée. Ces approches ainsi que d'autres ont permis de clarifier la nature et les conditions du processus de diffusion tout en n'apportant qu'un cadre conceptuel partiel. L'objet de la réflexion c'est l'adéquation de ces théories ou non à la problématique relative aux entreprises africaines.

Il faut noter que les décalages ou les différences entre les pays industrialisés et les pays africains peuvent influencer de manière importante le processus de diffusion. Ainsi, les coûts d'acquisition, d'installation et de maintenance des TIC sont plus onéreux dans les pays en développement, les rapports usager-producteur sont plus ténus dans ces pays que dans les pays d'origine de ces technologies. Le coût relatif du capital est souvent plus élevé que la main d'œuvre substituée, et les PME ne bénéficient pas aisément des sources de financement nécessaires à leur extension ou modernisation. Aussi les facteurs sociaux et organisationnels peuvent-ils jouer un rôle important dans le choix et la mise en oeuvre des TIC. Parmi ces facteurs, nous pouvons signaler les niveaux d'éducation, les perceptions du changement dans l'entreprise du point de vue des décideurs et des ouvriers, etc.

Nous pouvons dire que, tenant compte de ces différences, les hypothèses sur lesquelles sont basées les théories de diffusion des TIC dans les pays du Nord ne sont pas nécessairement vraies pour les pays du Sud. En effet, seule une prise en compte de ces caractéristiques pourra expliquer la diffusion des nouvelles techniques dans les pays du sud. Par ailleurs, parmi les facteurs qui peuvent affecter la diffusion des TIC nous pouvons citer la rentabilité, les investissements, le niveau de risque, les caractéristiques des produits, l'information et le



contexte. En ce qui concerne ce dernier facteur nous pouvons signaler que les caractéristiques du système national d'innovation conditionnent le rythme de la diffusion. La concurrence fondée sur l'innovation, le type et l'intensité des interactions entre les institutions de recherche et les entreprises, l'infrastructure, etc. sont des aspects du contexte de la diffusion de la technologie.

Les courbes de diffusion de la technologie vont être différentes d'un pays à l'autre. Ces différences peuvent être expliquées par la diversité des niveaux de salaire, la taille du marché national, l'ouverture du marché, le taux de croissance de la demande... Aussi, l'introduction des nouvelles technologies dépend-elle des infrastructures disponibles, de la qualité et la disponibilité de personnel qualifié, et une capacité d'adaptation des schémas organisationnels et productifs. Ainsi, nous remarquons que les TIC présentent un caractère systémique, puisque leur introduction est conditionnée par le contexte environnant.

Conclusion

Lorsqu'un pays adopte une stratégie de développement, le positionnement concurrentiel de ces entreprises, l'appel aux investisseurs étrangers constitue des éléments importants. Les dirigeants de certains pays africains (Congo, Gabon, etc.) ont organisé toute l'économie du pays autour d'une seule richesse (comme le pétrole). Ce qui a pour conséquence l'absence d'une politique volontariste pour développer les autres activités. La fracture numérique existe bel et bien car dans certains pays d'Afrique, les TIC restent confinées à quelques cercles. Autant la dichotomie entre établissements à caractère privé et public, par le biais du management ou de la gestion comptable, est flagrante, autant l'évolution dans un environnement instable, sans grande visibilité, hypothèque leurs chances. Autant la direction des entreprises publiques souffre d'une conception dirigiste de la conduite des affaires, autant les organismes privés, pourvus de nombreux cadres africains formés en Occident, peuvent espérer le concours des TIC pour s'ouvrir sur le monde impliqué dans la dynamique de la globalisation. Nul doute que les grands groupes étrangers, en majorité français, tels que Bouygues, Bolloré, EDF ou France Télécom deviennent non pas le « deus ex machina » mais l'exemple à suivre.

Notes bibliographiques

BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE, Geert, *Les Différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Editions d'Organisation, Paris, 1987.

BUREAU, René, *L'homme africain au milieu du gué : entre mémoire et avenir*, éditions Karthala, Paris.

CROZIER, Michel et SERIEYX, Hervé, *Du management panique à l'Entreprise du XXIe siècle*, Paris, Maxima, 1999.

DURAMPART, Michel, « Vers une définition du réseau local de communications dans la communication des organisations », *Communications d'entreprises et d'organisations*, Le Moëne Christian (textes réunis par), Presses Universitaires de Rennes, 1998.



- GUYOT, Brigitte, « Information et organisations », *Communications d'entreprises et d'organisations*, Le Moëgne Christian (textes réunis par), Presses Universitaires de Rennes, 1998.
- GUYOT, Brigitte, « Système d'information : construction d'un objet de recherche », *Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs*, Delcambre Pierre (textes réunis par), Presses universitaires de Rennes, 2000.
- HAMELINK, Cees, *Transnational Data Flows in the information Age*, Student-litteratur, Lund, 1984.
- HLADY-RISPAL, Martine (2001), *Les études de cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck université, 2001.
- HOFSTED, Geert, « Culture and organisation », *International studies of management and organisation*, vol. 10, n°4.
- LACOSTE, Michèle, « Les objets et le travail en collectif », *Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs*, Delcambre Pierre (textes réunis par), Presses universitaires de Rennes, 2000.
- LAVOISY, Olivier et VINCK, Dominique, « Le dessin comme objet intermédiaire de l'industrie », *Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs*, Delcambre Pierre (textes réunis par), Presses universitaires de Rennes, 2000.
- LEE, Chin-Chuan, *Media imperialism reconsidered: the homogenizing of television culture*, Londres, Sage, 1980.
- LEPINE, Valérie, « Le groupware : objet d'entreprise, objet scientifique », *Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs*, Delcambre Pierre (textes réunis par), Presses universitaires de Rennes, 2000.
- MORIN, Jacques, *Des technologies, des marchés et des Hommes*, ed. D'organisation, Paris, 1992.
- PERRIN, Daniel, *L'impact des nouvelles technologies*, Paris, les Editions d'Organisation, 1993.
- RALLET, Alain et MUSSO, Pierre, *Stratégies de communication et territoires*, L'Harmattan, Paris. 1995.
- SAVY, Michel et VELTZ, Pierre (sous la direction de), *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, Editions de l'Aube, France, 1993.
- SERVAES, Jan et SCHIELDS, Peter, « Le transfert des technologies de l'information et son impact sur le développement », *TIS*, vol.1, n°2, 1989.
- SLACK, Jennifer Daryl, *Communication technologies and society. Conception of causality and the politics of technological intervention*, Ablex, Norwood, 1984.
- ZAHAR, Taïeb et HAMMAMI, Sadok (entretien conduit par), « Les nouvelles technologies, une chance pour nos jeunes », *Réalités multimédia*, n°654, juin 1998.
- ZLITNI, Sami, « Insertion et management des NTIC dans les PME tunisienne », *Journées d'étude de la Chaire UNESCO en Communication Internationale*, Grenoble-Lyon, 2003a, consulté sur Internet: http://www.u-grenoble3.fr/chaire_unesco/Textes/journees/zlitni.htm



Faculté Jean Monnet
Université Paris Sud

International Conference - Conférence Internationale
“ICTs & Inequalities : the digital divides”
“TIC & Inégalités : les fractures numériques”
Paris, Carré des Sciences
18-19 novembre 2004

ZLITNI, Sami, « Utilisation des NTIC dans les entreprises: au-delà des usages professionnels », *Esprit critique*, 2003b, Vol.05, No.04, ISSN 1705-1045, consulté sur Internet: <http://www.espritcritique.org>

ZLITNI, Sami, *Insertion des nouvelles techniques de l'information et de la communication dans les entreprises. Le cas des PME tunisiennes*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, sous la dir. de Bernard MIEGE, Université Stendhal, Grenoble 3, 2003.