Lerass-Ceric

actes n° 1 | 2019
Développement / changement personnel-organisationnel. Communication et management

Analyse critique de la gestion du changement organisationnel dans une organisation en modernisation.

Cas de l'université de Lubumbashi en République Démocratique du Congo

Christelle SUKADI MANGWA

Édition électronique :
URL :
https://lerass-ceric.numerev.com/articles/actes-1/655-analyse-critique-de-la-gestion-du-changement-organisationnel-dans-une-organisation-en-modernisation
DOI : numerev_1754
Date de publication : 18/10/2019

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : SUKADI MANGWA, Ch. (2019) Analyse critique de la gestion du changement organisationnel dans une organisation en modernisation.. *Lerass-Ceric*, (actes n°1). https://doi.org/10.34745/numerev_1754

La plupart des recherches sur le changement organisationnel en contexte de modernisation visent essentiellement à améliorer l'intégration et l'appropriation des TICs. De fait, elles mettent en arrière-plan l'analyse des redistributions de pouvoir qui intervient au plus bas niveau de l'organisation lors du processus de changement. Le double objectif de cet article consiste à 1 - analyser et comprendre les enjeux de redistribution du pouvoir qui émergent durant le processus de changement organisationnel et 2 - à analyser la pertinence d'une approche critique pour étudier le changement dans une organisation en modernisation.

Mots-clés :
TIC, SIC, Sciences de l'information et de la communication, Changement organisationnel, Modernisation

---

Par Christelle SUKADI MANGWA LASCO, Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations, Université Catholique de Louvain

Introduction

L'analyse du changement induit par les Technologies de l'Information et de la Communication (TICs) dans les organisations en contexte de modernisation, s'inspire souvent d'une littérature qui relègue en arrière-plan les enjeux de redistribution du pouvoir entre acteurs, pourtant très présents dans ce type d'organisations.
Souvent les TICs sont présentées comme facteurs de développement, de lutte contre l'exclusion et la pauvreté, comme élément de progrès, ou encore comme un outil permettant de renforcer l'efficacité des administrations (Chéneau-Loquay, 2010; El Mehdi, 2011; Ikando, 2009). Les recherches fonctionnalistes visent essentiellement à améliorer l'intégration et l'appropriation des TICs au niveau stratégique et mettent en arrière-plan l'analyse des redistributions de pouvoir (Constantinides & Barrett, 2006) qui intervient au plus bas niveau de l'organisation lors du processus de changement. Or ces enjeux, importants dans toutes organisations en changement, le sont plus encore en contexte de modernisation, où plusieurs intérêts se négocient par les « acteurs » derrière les usages de la technologie (Kiyindou, 2009; Loukou, 2012; Sagna, 2006). En effet, « en s'opposant au modèle déterministe, les études d'usage ont permis de faire apparaître la figure de l'usager comme acteur » (Jauréguiberry, 2008). Il existe par ailleurs une autre frange de la littérature (peu présente dans l'étude des organisations

en modernisation) qui analyse le changement induit par les TICs et la façon dont ces dernières peuvent redessiner les intérêts et la carte politique des organisations (Azad et Faraj, 2011). Ces recherches se basent, elles, sur des approches critiques analysant le discours, afin de mettre en avant les enjeux de pouvoir qui sont alors présentés comme déterminants dans l'analyse du changement (Azad et Faraj, 2011; Hardy et Thomas, 2014; Heracleous et Barrett, 2001). C'est avec cette littérature critique que nous nous alignons afin de considérer la redistribution du pouvoir qui s'opère entre les acteurs durant le changement et sa gestion.

Il est alors pertinent de se demander ce que peut apporter et révéler l'analyse critique du discours dans les études sur le changement et sa gestion, en contexte de modernisation. Cette recherche se veut être contributive aux littératures critiques produites sur le changement lié aux TICs dans les organisations en modernisation. « Le processus de modernisation comprend aussi bien des innovations organisationnelles et institutionnelles que des innovations technologiques » (Tremblay, 2005).

Dans notre cas il s'agit des universités africaines, qui sont pour la plupart en processus de modernisation. Elles font face à des réalités similaires où se négocient les intérêts des acteurs (crise de l'enseignement, corruption, problème de gouvernance, arrimage au LMD,...) durant 2 l'implémentation d'une technologie nouvelle (Ben Youssef, 2004; Charlier & Croché, 2010; Kamangamanga NGOYI, 2004; Makosso, 2006; Rumyantseva, 2005; Salmi, 1992). C'est le cas de l'Université de Lubumbashi en République Démocratique du Congo (RDC) qui va nous permettre d'être en possession d'éléments empiriques afin de procéder à l'analyse de la redistribution du pouvoir et son influence dans le processus de changement.

L'article se base donc sur un double objectif qui consiste (1) à analyser et comprendre les enjeux de redistribution du pouvoir qui émergent durant le processus de changement organisationnel et (2) à analyser la pertinence d'une approche critique pour étudier le changement dans une organisation en modernisation.

Le changement induit par les TICs en contexte de modernisation

Les universités, comme toutes organisations subissent les pressions dues à l'apparition des technologies nouvelles (Baumgartner & Solle, 2006; Bouwen & Fry, 1993). Depuis quelques décennies, de nombreux projets technologiques sont mis en place par des organismes de coopération afin de moderniser des universités africaines. Ils portent notamment sur l'implémentation d'outils technologiques pour une gestion efficace et transparente (Makosso, 2006). Cependant, face à ces initiatives de modernisation, se dressent des contextes socioéconomiques et culturels bien souvent hostiles à ce genre de projets (El Mehdi, 2011; Kiyindou, 2009) malgré les multiples initiatives menées en interne par les gouvernants.

Etant donné le contexte d'implémentation de la technologie, cette dernière devient un terrain de tensions, d'affrontements et de manifestation du pouvoir des acteurs.

Cependant, même si les littératures générales traitant du changement organisationnel abordent les enjeux de pouvoir, celles portant sur le changement en contexte de modernisation considèrent peu ces aspects (Benchenna, 2012). Ces dernières ont souvent pour objectif d'aider à mieux implémenter les projets technologiques financés par les coopérations, ou encore dans une vision fonctionnaliste, de rendre efficaces les administrations à travers l'e-gouvernance (Ikando, 2009; Makosso, 2006). Lorsqu'il est fait référence au pouvoir, ces analyses se situent à des niveaux macro entre les multinationales qui commercialisent ces technologies ou encore les organismes de coopération qui financent des projets (Chéneau-Loquay & NtambueTshimbulu, 2003; Dakouré, 2014; Sagna, 2006) et les responsables des institutions locales.
Ces littératures ont alors pour objectif de dénoncer les échecs constatés lors de la mise en place de projets et leur lien au contexte hostile, ou encore de démontrer la pertinence pour les politiques et les organismes de financement, de prendre en compte le contexte social dans le processus d'implémentation d'une technologie nouvelle. De fait, elles ont tendance à écarter les enjeux de redistribution du pouvoir qui se révèlent au niveau le plus micro de l'organisation (Orlikowski & Yates, 2006) dans les interactions entre acteurs, et qui ont de l'influence sur le déroulement du changement.
Nous pensons que les redistributions de pouvoir sont déterminantes dans l'analyse du changement, d'où la nécessité de recourir à une analyse critique du discours permettant de mettre en avant les enjeux de pouvoir des acteurs au niveau micro.

Du déterminisme aux approches critiques dans l'étude du changement

Au fil du temps et à la suite des approches déterministes, les recherches tant en gestion qu'en communication ont donné naissance à des approches plus critiques pour analyser le changement (Azad & Faraj, 2011; Cordelier & Montagnac-Marie, 2008; Perret, 1996). C'est le cas de l'approche discursive (Boczkowski & Orlikowski, 2004) qui permet de capturer les structures profondes incluant à la fois les aspects cognitifs et le ressenti émotionnel des individus, ainsi que le contexte social au sein duquel a lieu le changement (Barrett et al., 2006; 3 Godé-Sanchez, 2008). Dans cette vision, chaque individu agit en fonction de ses intérêts et du sens qu'il accorde à la technologie, cette dernière devenant un moyen d'expression.
En effet, dans l'implémentation d'une technologie nouvelle, « les rapports de pouvoir, les stratégies personnelles ou collectives, les compromis sont souvent plus déterminants que les capacités intrinsèques de la technique visée » (Pélage, 2004). Selon Godé-Sanchez (2008), l'usage d'une technologie a des effets sur les structures du système et est donc révélateur des réalités organisationnelles. En ce sens, l'analyse des réseaux de pouvoir (Constantinides & Barrett, 2006; Hardy & Thomas, 2014) à travers le discours, permet d'étudier le changement au niveau micro de l'organisation.
C'est ce que propose cet article : nous nous alignons sur cette approche critique via une analyse du discours, pour mettre en lumière les enjeux de redistribution du pouvoir, fort

présents et signifiants dans les organisations en modernisation.
Hardy et Thomas (2014), ont développé un modèle qui nous donne les clés pour analyser à travers le discours, le changement dans une organisation en modernisation. Au-delà de présenter l'analyse du discours comme moyen de capturer les enjeux de pouvoir, ils proposent un modèle permettant de clairement percevoir la manière dont les discours révèlent des idéologies, se renforcent, s'affrontent et participent à la mise en place de stratégies (ici du changement) dans l'organisation. Leur apport sur les affrontements entre les discours, nous montre que les réseaux de pouvoir influent sur les actions réalisées pour la gestion du changement organisationnel.

Le modèle de l' « *intensification of power* »

Hardy et Thomas (2014) procèdent à une analyse critique et longitudinale des discours. Pour ce faire, ils se reposent sur une série de concepts clés des travaux de Michel Foucault que sont : le discours, le réseau de pouvoir et la résistance.
Le discours : Foucault ne voit pas le discours comme uniquement composé d'éléments linguistiques. Pour lui, le discours est aussi lié à des pratiques matérielles. Bien au-delà du langage, le discours va désigner des pratiques. De plus, le discours agit de manière dynamique dans des réseaux de relations.
Le réseau de pouvoir : D'après Foucault, la conception du pouvoir selon laquelle ce dernier est détenu par le top management comme un bien matériel est remise en cause. Au contraire, il peut être redistribué, passer d'une main à une autre. Hardy et Thomas justifient également leur approche Foucaldienne par le fait que Foucault considère que le pouvoir circule à travers les discours, c'est-à-dire que le discours agit de manière dynamique dans un espace donné et à moment donné dans un réseau de relations.
La résistance : Au sein de l'organisation, il existe simultanément plusieurs discours. Certains peuvent devenir des résistances au pouvoir, des contre-discours qui vont faire face au discours dominant. Les résistances peuvent avoir un effet productif au sein de l'organisation. Cependant, ces contre-discours ou discours alternatifs peuvent, s'ils sont amplifiés, évoluer jusqu'à remplacer le discours principal existant et ainsi perturber le statuquo au sein de l'organisation.

L'objectivation et la subjectivation du discours

Hardy et Thomas (2014) ont constaté dans leur étude que lorsqu'un discours possède des **sujets** - c'est à dire des porteurs du discours, des personnes qui, de par leurs actions prennent part à ce discours, et qui le relaient en le mettant en pratique - et des **objets**- qui sont du matériel, des outils concrets de la mise en œuvre du discours et qui renforcent la présence de ce dernier - il s'intensifie et a tendance à devenir dominant

sur les autres discours qui vivent simultanément au sein de l'organisation. L'intensification du pouvoir passe donc par ce qu'ils appellent la matérialisation du discours c'est-à-dire la présence des sujets (subjectivation) et 4 des objets (objectivation) qui renforcent le discours et permettent que la stratégie qu'il porte soit réalisée. Certaines pratiques viendront au fil du temps renforcer le discours initial avec des objets et des sujets ou au contraire, affaiblir le discours initial. Des contre-discours ou discours alternatifs évoluent en même temps que le discours initial au sein de l'organisation. Ils peuvent s'intensifier, se renforcer à travers des objets et des sujets et devenir dominants à leur tour.

Ce modèle propose, après la collecte des données (tout support susceptible de porter un discours comme les documents écrits, audiovisuels, mails, interviews), de commencer par identifier les discours présents (le discours principal et les discours alternatifs) qui évoluent au sein de l'organisation, à partir des données récoltées. Ensuite, des données il faut ressortir les temps forts, les moments-clés de l'évolution de la stratégie, ceux qui constituent un tournant dans la mise en place de la stratégie. Ces moments-clés sont ensuite rangés chronologiquement. Un autre retour sur les données va consister à déterminer les objets et les sujets qui concourent à renforcer l'un ou l'autre discours ainsi que les affrontements entre ces discours, jusqu'à mener à un moment-clé. C'est ainsi qu'un discours alternatif peut au fil du temps être intensifié, devenir dominant et conduire à déforcer le discours principal. Etant dans une démarche cumulative, il s'agit de dire in fine, quel discours est dominant (parce qu'intensifié) et de voir à quel point sa domination sur les autres amène à la réalisation de la stratégie qu'il porte. Cet article met donc en lumière ces enjeux redistribution du pouvoir chers à Foucault.

Méthodologie

Dans cette section nous présentons notre étude de cas qui est celui de l'Université de Lubumbashi et l'implémentation d'un logiciel de gestion académique. C'est une université en pleine modernisation qui va pouvoir nous aider à comprendre les enjeux de pouvoir durant le changement organisationnel. Nous présentons ensuite les données empiriques que nous avons collectée et l'analyse de ces données selon le modèle de l'intensification of power (Hardy et Thomas, 2014).

Etude de cas

Nous avons choisi de baser notre étude sur l'Université de Lubumbashi en RDC, qui a depuis une dizaine d'années implémenté un logiciel de gestion académique. L'université de Lubumbashi (Unilu) compte aujourd'hui 15 facultés et écoles, plus de 23.000 étudiants et chaque année plus d'une centaine de jurys de délibération.

Au début des années 2000, le ministère national de l'Enseignement en RDC tient un discours prônant la bonne gouvernance des institutions. C'est dans cette optique et par

suite d'effectifs grandissants de la population universitaire que GP7 est créé. Il a été développé dans sa première version par les informaticiens du Service des Ressources Informatiques (SRI) de l'Unilu. Il a par la suite, connu le concours de la coopération belge au développement qui a favorisé son amélioration et son extension vers d'autres universités en RDC à travers le projet UniversiTIC.
Malgré les efforts fournis par les différents acteurs politiques et sociaux, en 2015 la RDC était le pays comprenant les services publics les moins informatisés au monde (Ministère National des Postes Télécommunications et Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication, séminaire sur les numériques, Kinshasa, mai 2015).
GP7 est présenté comme un outil de facilitation, de rationalisation et d'automatisation des opérations d'encodage, de traitement et de stockage des données académiques (gestion des inscriptions, des cours, des études, des étudiants, des délibérations) (Chitekulu, 2014).
Deux services utilisent GP7 :

- L'apparitorat central : Ce service est chargé de gérer les inscriptions des étudiants au long de l'année académique.
- Les jurys de délibération : ils se chargent des notes des étudiants et de la délibération.

Selon la typologie de gestion du changement de Autissier et Moutot et présentée par (Pesqueux, 2015), le changement lié à GP7 est catégorisé dans les démarches de type « direction - coercition » , qui sont celles qui amènent une équipe restreinte à prendre en charge la conduite dès l'origine et de proposer une solution tenable rapidement. Le processus d'implémentation de GP7 est en effet entièrement géré par le Service des Ressources Informatiques.

Collecte des données

Pour notre collecte de données, nous nous sommes basée sur une approche qualitative et avons mené des entretiens semi-directifs auprès de deux anciens Recteurs de l'Unilu : le premier entré en fonction en 2002 et qui est celui ayant amorcé la conception de GP7 en 2007, le second ayant pris la relève de la gestion de l'université en février 2008. Nous nous sommes notamment entretenue avec eux sur l'histoire de GP7, les différentes entités de l'université impliquées dans son utilisation, les difficultés qu'ils ont rencontrées en tant que responsables de l'université ou encore sur l'implication de leurs collaborateurs dans le processus d'implémentation de l'application. Les deux entretiens (deux heures et une heure d'enregistrement) ont été réalisés en 2017.
Nous avons également mené des entretiens semi-directifs auprès du Coordonnateur, du Directeur Technique et des deux développeurs du SRI. Il s'agissait également d'avoir un retour sur l'histoire de GP7, son évolution, l'accompagnement du changement du point de vue des acteurs qui ont été en première ligne dans son élaboration et sa mise en place. Nous avons également mené le même type d'entretien auprès des trois informaticiens de l'apparitorat central (dont le responsable de l'apparitorat). Il était

question de recueillir leurs impressions, leur point de vue sur GP7, eux qui constituent les premiers utilisateurs de l'application.
Hormis ces interviews, nous avons soumis des questionnaires à 52 secrétaires de jury de délibération (sur 150). Ces questionnaires leur étaient distribués durant les périodes de délibération. Ils comprenaient des questions sur la connaissance qu'ils ont de GP7, son impact sur leur travail de jury, les difficultés qu'ils rencontrent à son utilisation, son utilité, ...
Comme source nous permettant d'évaluer le taux d'utilisation de l'application GP7, nous avons eu accès aux statistiques du centre des rapports contenu dans le serveur qui héberge l'application.
Ces données étant pour nous des discours (Hardy & Thomas, 2014; Mantere & Vaara, 2008), nous avons analysé comment les jeux de pouvoir décelés à travers les discours des différents publics, ont influencé la mise en place et la modification des actions de gestion du changement.
Concrètement, sur la base des données obtenues, nous listons de manière chronologique les différentes actions (stratégies) de gestion du changement qui ont été mises en place au sein de l'Unilu durant l'implémentation de GP7. Pour chacune de ces stratégies, nous avons regroupé en clusters des verbatims, des chiffres reflétant les enjeux de pouvoir, et qui se sont révélés être à la base de la mise en place, de la modification ou de l'affaiblissement d'une action au fil du temps. Ces données constituent donc l'objectivation et la subjectivation de la stratégie (Hardy & Thomas, 2014). L'analyse effectuée permet de voir comment certaines pratiques et redistributions de pouvoir, renforcent le discours principal ou au contraire renforcent le discours alternatif.
Bien que les faits présentés soient rangés de manière chronologique pour notre étude longitudinale, l'absence d'une documentation conséquente et les références aux entretiens (où les interlocuteurs n'ont pas pu indiquer les années ou les mois dans leurs propos) ne nous permet pas (à ce stade de notre recherche) de placer des dates précises pour chaque moment clé du processus de changement.

Analyse des données

Au cours du processus de changement, une série d'actions ont vu le jour au sein de l'apparitorat central et des jurys. A travers ces actions, nous allons mettre en lumière la manière dont les discours se sont confrontés durant le changement.
Afin de clairement mettre en lumière la progression des discours, nous avons encadré les objectivations et subjectivations des moments clés de manière à voir la tournure des évènements.

L'apparitorat central

Un discours de bonne gouvernance a été porté par le Recteur. C'est ce dernier qui a décidé en 2007, de la mise en place d'une application de gestion, et a fait appel au SRI

pour sa concrétisation. Le discours de changement (de bonne gouvernance) a été intensifié à travers des sujets et des objets.
Subjectivation : Tout d'abord dans la subjectivation nous avons le Recteur qui a décidé de l'intégration d'un logiciel dans la gestion des tâches académiques. « Ils n'avaient qu'à suivre, je n'avais besoin de l'avis de personne pour mettre en place GP7 » (Interview du Recteur). Nous avons également dans la subjectivation l'équipe du SRI qui va travailler à la conception de GP7 et à la première action de gestion du changement qui est la formation.
Objectivation : La formation vient objectiver le discours de changement car elle est mise en place (accompagnée du matériel informatique) pour former, informer les futurs utilisateurs et aussi permettre des échanges entre le SRI et les informaticiens de l'apparitorat central. C'est en ce sens un dispositif participatif (Jaujard, 2007) puisque les utilisateurs peuvent s'exprimer, donner un feedback de leur expérience d'utilisation de GP7.
Les premiers utilisateurs de GP7 sont donc les informaticiens de l'apparitorat central. Les interviews que nous avons menées auprès d'eux, révèlent qu'ils ont été informés de l'arrivée de GP7 de manière brusque. En effet, leur premier contact avec GP7 a lieu à travers les formations organisées par le SRI.
La première formation consistait donc à présenter GP7, ses objectifs, ses fonctionnalités et la manière dont il devait être utilisé. C'est au cours de cette formation que toutes les informations sur l'application ont été données aux agents de l'apparitorat. Ces derniers se retrouvant obligés de maîtriser l'usage de GP7 non seulement pour garder leur emploi mais aussi et surtout pour répondre aux attentes des objectifs de bonne gouvernance dictés par le Recteur.
Après les premiers mois d'utilisation de GP7, bien que ce dernier soit apprécié pour ses fonctionnalités comme le précise le responsable de l'apparitorat, « *Gp7 a amélioré et rend simple le travail que nous avons au quotidien. Avant nous avions de longues files d'attente d'étudiants mais maintenant tout va plus vite* ».
Le fait qu'aucun agent informaticien de l'apparitorat n'ait été impliqué dans le processus de sa conception crée des frustrations. Un informaticien de l'apparitorat confie : « *Nous on nous a juste amené l'application et on nous a dit qu'il fallait l'utiliser* ».
Ces frustrations se manifestent par le fait que le moindre blocage dans l'application était reporté de manière exponentielle au SRI. Les problèmes de coupures de courant électrique ont notamment augmenté les problèmes d'utilisation. « *Il fallait être à leurs côtés en permanence* » d'après un développeur du SRI.
Il y a à ce niveau une résistance à travers la réaction des informaticiens. Nait alors un discours alternatif basé sur le fait que malgré la formation, ils aient été exclus de l'élaboration de GP7. Ils réaffirment leur place en relevant les défauts de GP7. L'espace d'expression ouvert par le SRI à travers la formation et le contact établi, sert désormais à exprimer les mécontentements.
Selon nous, GP7 ne modifie pas uniquement les habitudes de travail au quotidien, il vient également déposséder les informaticiens de l'apparitorat d'une certaine indépendance informatique, d'une autonomie sur la gestion des étudiants et donc d'un pouvoir qu'ils avaient. C'est cette redistribution du pouvoir qui mène à la naissance d'un

discours alternatif porté par les informaticiens de l'apparitorat. En effet, ce discours alternatif de résistance va à son tour être intensifié à travers des objets que sont les rapports, les plaintes continuelles sur le fonctionnement de GP7 et à travers des sujets que sont les informaticiens eux-mêmes. A ce stade, le discours dominant (du changement, de la bonne gouvernance) a été affaibli par le discours alternatif (de résistance).

En plus de la résistance exprimée par les informaticiens de l'apparitorat, certaines autorités académiques ne soutenant pas la mise en place de GP7 ont vu en lui un outil qui réduisait leur autorité. L'utilisation de GP7 par les informaticiens de l'apparitorat a également eu des répercussions sur les attributions de l'autorité académique qui gère l'apparitorat. Selon le Directeur Technique du SRI « *GP7 a dérangé dans le sens où certains nous ont clairement fait comprendre qu'on remettait en question leur autorité…il voulait signer sur plus de 23.000 cartes d'étudiants à la main avec un stylo alors que GP7 pouvait le faire automatiquement* »

Face à ce revirement, le SRI dans l'optique de gestion du changement a dû mettre en place une réponse à cette résistance afin de ramener les utilisateurs au discours dominant. C'est ainsi que sera mise sur pied une approche de proximité (qui est la nouvelle objectivation). Le SRI va entretenir une relation permanente avec les informaticiens de l'apparitorat de manière à ce que ces derniers rapportent la moindre difficulté et parviennent à une utilisation optimale de l'application. C'est ainsi que prend forme la deuxième forme d'accompagnement du changement lié à GP7 : **l'approche de proximité**. Les agents du SRI se rendent aux bureaux de l'apparitorat central de manière régulière, pour vérifier qu'il n'y ait pas de dysfonctionnement dans l'application. Les agents de l'apparitorat collaborent étroitement avec le SRI en transmettant au quotidien les erreurs ou éventuelles améliorations à apporter à l'application.

Malgré cette approche de proximité, l'autorité académique de qui dépend l'apparitorat affiche toujours une forte résistance à GP7. Le SRI face à cette situation, recourt à l'autorité du Recteur. Ainsi donc, des rencontres sont organisées avec les responsables des services pour mettre un accent sur le caractère **impératif** de l'utilisation de GP7. Des communiqués ont été diffusés pour préciser que l'utilisation de GP7 est obligatoire.

Les jurys de délibération

Les membres du jury ont la responsabilité de collecter les notes des étudiants auprès de chaque professeur, d'effectuer les calculs et en présenter les résultats après délibération. GP7 permet d'inscrire les étudiants à un session d'examen, encoder leurs cotes, calculer les pourcentages et délibérer.

La première année académique pendant laquelle GP7 a été utilisé est 2010-2011. Comme pour l'apparitorat central, la première action de gestion du changement mise en place a été une **formation** (objet). La formation est dans ce cas, comme avec l'apparitorat, le premier espace officiel d'échange et d'information sur GP7. L'intensification du discours de changement a été la même qu'avec l'apparitorat : les sujets ont été le SRI et le Recteur, l'objet est la formation qui a été accompagnée de tout le matériel nécessaire à sa réalisation.

Un des enjeux concernant l'utilisation de GP7 par les jurys de délibération est le fait que pendant plusieurs années, les notes d'étudiants ont servi à certains de monnaie d'échange contre des rémunérations. En effet, sans GP7, des pratiques contraires à la bonne gouvernance étaient plus propices. La fraude et la manipulation d'informations est relativement facile et fréquente. Plusieurs cas d'échanges de points à des épreuves contre de l'argent s'effectuent. Kamangamanga Ngoyi (2004) va jusqu'à dresser une typologie des différentes formes de corruption autour des points au sein de l'Université de Lubumbashi.

GP7 par son fonctionnement, empêche la pérennisation de ce genre de pratiques. GP7 ne fait pas que mettre fin à ces pratiques, il arrache le pouvoir de gestion des cotes que possédaient les membres de jurys. Il y a ici une redistribution du pouvoir. GP7 a donc eu des difficultés à être implémenté au sein de certaines facultés et écoles.

Les deux anciens Recteurs interviewés sont unanimes sur cet aspect : « *Ce n'est pas qu'ils soient contre l'informatique, mais il ne faut pas que l'informatique empêche les gens de se faire de l'argent ! Alors quand l'informatique les empêche de se faire de l'argent, c'est qu'ils se font de l'argent indument. Si c'était en bonne et due forme, il n'y aurait pas eu de problème* » affirme le premier Recteur.

Le SRI, en charge de la gestion du changement a dû multiplier les formations étant donné que les jurys sont renouvelés chaque année. Malgré les multiples formations organisées, et le matériel informatique mis à disposition des jurys (objets), le taux d'utilisation restait faible. Cette forme de résistance a conduit le SRI à réfléchir à une autre stratégie qui est l'**accompagnement des utilisateurs**. En effet, le discours de résistance a été intensifié car porté par certains membres de jury (subjectivation) et caractérisé par l'utilisation faible de l'application (objectivation).

Comme avec l'apparitorat, la nouvelle démarche se base sur la proximité. L'utilisation de l'application s'effectue principalement dans les installations du SRI, bien qu'il existe une version off-line permettant de travailler sur les ordinateurs personnels. Il y a en permanence des personnes ressources disponibles pour aider, rassurer, accompagner les utilisateurs dans leur travail. Ces deux éléments constituent l'objectivation. D'autre part il y a également des agents du SRI impliqués dans cette approche (subjectivation).

Malgré ce dispositif d'accompagnement mis en place, le taux d'utilisation restait bas. Les avis recueillis auprès des membres du jury à travers le questionnaire sont très mitigés. Certains évoquent comme raison une lenteur de GP7 ou encore l'insuffisance d'infrastructure pour son utilisation. 54% d'entre eux pensent d'ailleurs que GP7 leur demande plus de temps de travail, même si 92,3% des personnes interrogées pensent qu'il est important d'avoir un logiciel qui accompagne les jurys dans le processus de délibération. Bien que le questionnaire ait porté sur plus de questions, nous ne prélevons que ces chiffres pour nous permettre d'avoir les avis des membres des jurys en rapport avec le discours de résistance porté par certains.

Une action axée sur la **sensibilisation** aux avantages des TICs et de GP7 en particulier (objet) a donc été conçue par le SRI (sujet). Cette démarche n'est pas aussi formelle que les deux autres. Il s'agit ici non seulement de GP7 mais des Technologies de l'Information et de la Communication en général. Lorsque les enseignants se rendent au SRI pour un service quelconque (obtenir un compte pour la connexion, réparation d'un ordinateur…) les agents du SRI engagent des conversations sur les bienfaits de

l'utilisation des TICs et principalement de GP7. Ces stratégies ont été insuffisantes et inefficaces pour accompagner le changement. Ce problème explique par exemple que le taux le plus élevé de l'utilisation de GP7 notes soit d'environ 30% d'après les statistiques du centre des rapports.
Suite aux faibles taux d'utilisation de GP7, le SRI n'a eu d'autre recours que de s'appuyer sur le top management, principalement le Recteur qui signait une décision rectorale obligeant les facultés à utiliser GP7. Dans certaines facultés le paiement des frais de délibération était 9 conditionné par le travail dans GP7. Une fois de plus, l'**impératif** a dû intervenir pour réguler l'usage de GP7.
Pour l'année 2012-2013, 30 jurys sur une centaine ont utilisé l'application ; pour 2013-2014, 15 jurys sur plus d'une centaine, et pour l'année 2014-2015 seulement 5 jurys ont travaillé sur GP7. Bien que les raisons soient divergentes, ce qui ressort de cette situation est que la mise en place de dispositifs participatifs pour les jurys n'améliore pas l'appropriation et l'usage de GP7. L'année académique 2012-2013 qui a connu un taux élevé d'utilisation correspond à une instruction du Recteur qui a obligé tous les jurys à intégrer les résultats dans GP7.
Une fois de plus, la redistribution du pouvoir, le fait de déposséder les jurys du pouvoir qu'ils avaient sur les notes des étudiants, a conduit à des actions de résistance. Les actions créées afin de favoriser le changement n'ont pas eu l'effet escompté. Au contraire, ce sont les actions de résistance qui ont été renforcées.

Résultats

L'analyse que nous avons effectuée à travers les discours, révèle qu'il y a une dynamique dans le processus de changement mais également une dynamique de pouvoir.
Le cas de l'Unilu et du logiciel GP7 montre clairement qu'au contraire de ce qui est préconisé dans un bon nombre de littératures sur le changement (Brière & Proulx, 2013; El Abboubi & Cornet, 2010), où la participation de tous les acteurs est capitale dans le succès du changement, c'est à travers les dynamiques de participation que le discours alternatif se renforce. En effet, notre schéma montre qu'ouvrir des espaces d'échange renforce le discours alternatif qui devient contre-productif au discours de changement.
L'étude montre également que la seule réponse envisageable dans ce cas là est une réponse coercitive du changement. En effet, les acteurs ne sont pas prêts à renoncer à leur pouvoir. Pour conduire le changement, il y a donc ce que nous pouvons appeler un « magnétisme du coercitif » : quelle que soit l'évolution de la dynamique du changement, le contexte oblige le SRI à revenir vers l'autorité du Recteur afin de rendre impérative l'utilisation de GP7. Il s'agit notamment comme stratégie de coercition de la publication de communiqués exigeant le travail des notes dans GP7 ou encore du conditionnement des frais des jurys par l'encodage des informations dans GP7.

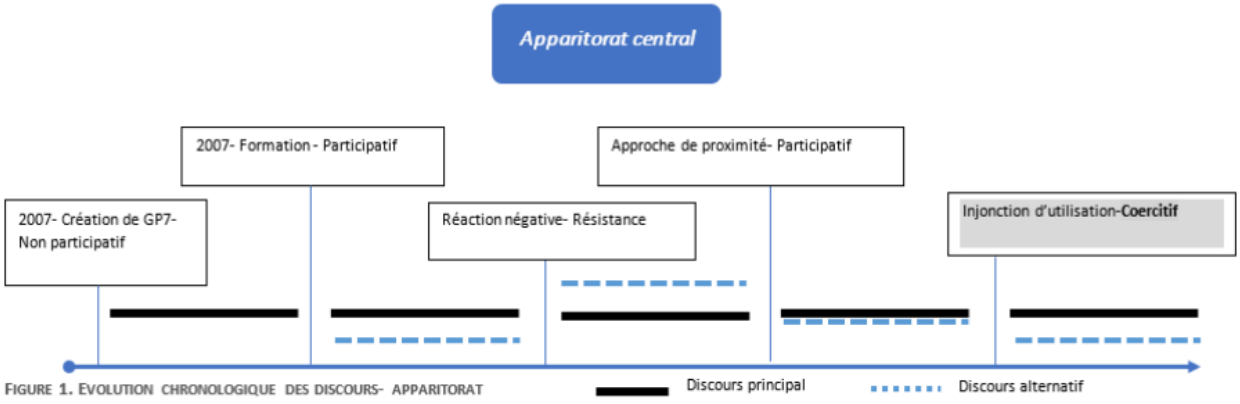


FIGURE 1. EVOLUTION CHRONOLOGIQUE DES DISCOURS- APPARITORAT

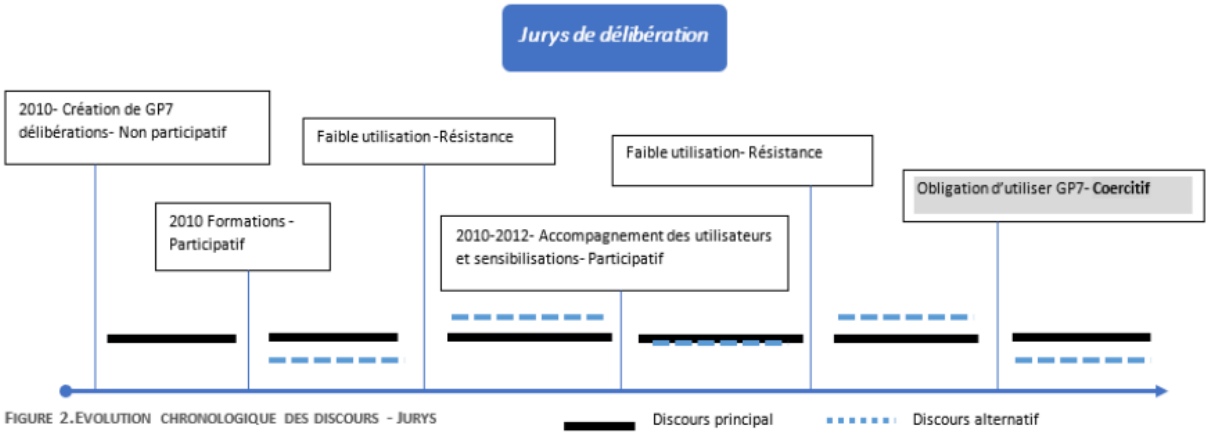


FIGURE 2.EVOLUTION CHRONOLOGIQUE DES DISCOURS - JURYS

Discussion

Cet article a porté sur la pertinence de l'analyse critique dans l'étude du changement en contexte de modernisation. Il nous amène à finalement nous questionner sur les littératures produites sur le changement. C'est notamment le cas avec la mise en place de dispositifs participatifs (incluant la mise en place de mécanismes de communication pour tous les acteurs). La communication est présentée comme le principal véhicule du changement, et comme la condition essentielle de réussite du changement (Collerette, 2009; Pélage, 2004) . Faudrait-il considérer que pour certains contexte cette communication doive être coercitive ? A quoi faudrait-il s'attendre lorsque l'on met en place des espaces d'expression lors du changement (Morillon, Grosjean, et Lambotte, 2018) ?

D'une part, dans les organisations en modernisation, les enjeux de pouvoir sont fort présents. D'autre part, la littérature sur le changement préconise la participation et les espaces d'expression (El Abboubi & Cornet, 2010; Meunier, 1999; Pélage, 2004) .

Si dans une organisation en modernisation, le projet technologique vient perturber, redistribuer le pouvoir (Barrett et al., 2006; Constantinides & Barrett, 2006; Heracleous & Barrett, 2001), en créant des espaces d'expression, on crée par conséquent des espaces d'expression pour les pouvoirs qui sont mis en jeu, qui s'affrontent (Lambotte

et Wathelet, 2016). L'espace d'expression devient donc un lieu de participation où le discours alternatif et résistant peut se renforcer, et être contre-productif au discours principal de changement.
Notre cas montre que la participation ne produit pas des effets positifs dans toutes les situations de changement. En revanche c'est le coercitif qui a conduit à un changement mieux géré. Ceci veut également dire que dans certains contextes, prendre en compte les enjeux de redistribution du pouvoir c'est aussi réfléchir de manière tactique, anticipée, aux différentes manœuvres à mettre en place pour éviter certains problèmes dans la gestion du changement.

Conclusion

Nous avons interrogé la pertinence de l'analyse critique du discours pour comprendre le changement organisationnel en contexte de modernisation, où les enjeux de pouvoir sont très présents. La redistribution du pouvoir a dans notre cas été à la base d'une dynamique ayant mené à des actions de résistance. La technologie ne vient donc pas uniquement modifier les habitudes quotidiennes de travail. En effet, au-delà de modifier les habitudes quotidiennes de travail, l'intégration d'un nouveau système peut redessiner les intérêts et la carte politique de 11 l'organisation (Azad & Faraj, 2011). Nous avons également constaté que dans notre cas, les espaces d'expression mis en place ont eu un effet contre-productif sur le changement, en ce sens qu'ils ont favorisé le renforcement du discours de résistance. Ceci nous a amené à remettre en question les littératures assertives qui préconisent la participation comme favorisant la réussite du changement. Le pouvoir, susceptible d'être appréhendé dans une analyse sociopolitique plus large, ou encore dans les aspects comportementaux et de valeurs, les données récoltées constituent en ce sens une limite. Ce type de recherche peut en effet être basé sur un corpus de données plus large, sur des analyses de discours plus poussées afin de saisir de manière plus détaillée les enjeux de pouvoir. « … »

Références bibliographiques

AZAD B., FARAJ S. (2011), « Social power and information technology implementation : a contentious framing lens : Social power and IT implementation », Information Systems Journal, 21(1), 33-61.
BARRETT M., GRANT D., WAILES N. (2006), « ICT and Organizational Change : Introduction to the Special Issue », The Journal of Applied Behavioral Science, 42(1), 6-22.
BAUMGARTNER E., SOLLE G. (2006), « Etablissements universitairesâ¯: changements institutionnels et approche client. Quelle pertinenceâ¯? », Politiques et management public, 24(3), 123-143.
BEN YOUSSEF A. (2004), « Les quatre dimensions de la fracture numérique », Réseaux,

127-128(5), 181.
BENCHENNA A. (2012), « Les TICs dans les pays des Sudsâ¯: Quarante années de recherche - 1970 - 2010 », Tic&société, vol. 5, n°2-3.
BOCZKOWSKI P.J., ORLIKOWSKI W.J. (2004), « Organizational discourse and newmedia : Apractice perspective », in D. GRANT, C. HARDY, C. OSWICK, L.L. PUTNAM (Éd.), The SAGE Handbook of Organizational Discourse, p. 359-377.
BOUWEN R., FRY R. (1993), « Innovation et apprentissage organisationnel : quatre modèles de dialogue entre la logique dominante et la logique nouvelle », Communication et organisation, (3).
BRIERE S., PROULX D. (2013), « La réussite d'un projet de développement internationalâ¯: leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada », Revue Internationale des Sciences Administratives, 79(1), 171.
CHARLIER J.-É., CROCHE S. (2010), « L'inéluctable ajustement des universités africaines au processus de Bologne », Revue française de pédagogie, (3), 77–84.
CHENEAU-LOQUAY A. (2010), « L'Afrique au seuil de la révolution des télécommunications : Les grandes tendances de la diffusion des TIC », Afrique contemporaine, 234(2), 93.
CHENEAU-LOQUAY A., NTAMBUE-TSHIMBULU R. (2003), « La coopération à l'assaut de l'Afrique subsaharienne », Annuaire suisse de politique de développement, 22-2, 45-75.
CHITEKULU S. (2014), « La gestion académique par l'informatisation des services (egouvernance universitaire)â¯: le programme informatique GP7 à l'Université de Lubumbashi », in T. KARSENTI, M. COULIBALY, C. DEPOVER, J-L. FAUGUET, R-P. GARRY, V. KOMIS, D. MOUKKADAM, B-F. NGOY BITAMBILE, C. PETROVICI, N. QUANG THUAN, L. RUSSBACH, La francophonie en question. Montréal (Canada).
COLLERETTE P. (2009), « Comment communiquer le changement ? », Gestion, 34(4), 39.
CONSTANTINIDES P., BARRETT M. (2006), « Large-Scale ICT Innovation, Power, and Organizational Change : The Case of a Regional Health Information Network », The Journal of Applied Behavioral Science, 42(1), 76-90.
CORDELIER B., MONTAGNAC-MARIE H. (2008), « Conduire le changement organisationnel ? », Communication et organisation, (33), 11.
DAKOURE É. (2014), « TIC et développement en Afriqueâ¯: approche critique d'initiatives et enjeux », Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication, (4).
EL ABBOUBI M., CORNET A. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », Management & Avenir, 33(3), 275.
EL MEHDI I. K. (2011), « Gouvernance et TICâ¯: cas des pays d'Afrique », Recherches en Sciences de Gestion, 86(5), 63.
GODE-SANCHEZ C. (2008), « Les TIC comme leviers du changement organisationnelâ¯: une analyse du cas des Armées américaines en Afghanistan », Systèmes d'information & management, 13(1), 7.
HARDY C., THOMAS R. (2014), « Strategy, Discourse and Practice : The Intensification of Power : Strategy, Discourse and Practice », Journal of Management Studies, 51(2), 320-348.
HERACLEOUS L., BARRETT M. (2001), « Organizational change as discourse:

Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation », Academy of Management Journal, 44(4), 755–778.
IKANDO P.K. (2009), « Défis du passage au LMD dans les universités congolaises : cas de l'Université de Kinshasa », Journal of Higher Education in Africa, 7(1-2), 95-120.
JAUREGUIBERRY F. (2008), « Sociologie des usages des technologies de la communicationâ : 'L'école française' des années 1980 », XVIIIe Congrès International des sociologues de langue françaiseâ : 'Être en société. Le lien social à l'épreuve des cultures', Istanbul, Turkey, AISLF.
KAMANGAMANGA N. (2004), Cotes à touS prixâ : diagnostic pour guérir l'université malade (transition), Lubumbashi.
KIYINDOU A. (2009), « Technologies de l'information et de la communication et expression culturelle africaine », Présence Africaine, 179-180(1), 41.
LAMBOTTE F., WATHELET E. (2016), « Le cycle texte-conversation comme dispositif d'accompagnement du changement 'catalyseur' des tensions au sein d'une organisation publique en restructuration », Communication & management, 13(2), 107-124.
LOUKOU A. F. (2012), «â Les TIC au service du développement en Afrique : simple slogan, illusion ou réalitéâ ? », tic&société, Vol. 5, n°2-3.
MAKOSSO B. (2006), « La crise de l'enseignement supérieur en Afrique francophone : une analyse pour les cas du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo, et de la Côte d'Ivoire », Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, 69-86.
MANTERE S., VAARA E. (2008), « On the Problem of Participation in Strategy : A Critical Discursive Perspective », Organization Science, 19(2), 341-358.
MEUNIER J.-P. (1999), « Dispositif et théories de la communication : deux concepts en rapport de codétermination », Hermès, (25), 83.
MORILLON L., GROSJEAN S., LAMBOTTE F. (2018), « Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. Regards croisés sur la communication organisationnelle », Les Cahiers du Numérique, Vol.14, n°2, 155-178.
ORLIKOWSKI W. J., YATES J. (2006), « ICT and Organizational Change : A Commentary ». The Journal of Applied Behavioral Science, 42(1), 127-134.
PELAGE M. T. (2004), « Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication », Quaderni, 54(1), 43-53.
PERRET V. (1996), « La gestion du changement organisationnelâ : articulation de représentations ambivalentes » (p. 23), 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Lille.
PESQUEUX Y. (2015), Du changement organisationnel, 67.
RUMYANTSEVA N.L. (2005), « Taxonomy of corruption in higher education », Peabody Journal of Education, 80(1), 81-92.
SAGNA O. (2006), « La lutte contre la fracture numérique en Afriqueâ : aller au-delà de l'accès aux infrastructures », Hermès, La Revue, (45), 15-24.
SALMI J. (1992), « The higher education crisis in developing countries : Issues, problems, constraints and reforms », International Review of Education, 38(1), 19-33.
TREMBLAY J.-M. (2005), Paul R. Bélanger, Michel Grant, Benoît Lévesque, Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois, http://classiques.uqac.ca/contemporains/belanger_paul_r/modernisation_soc_entreprises

/mod ernisation_soc_entreprises_texte.html.