

« LE LEADERSHIP ETHIQUE A L’EPREUVE DE LA GOUVERNANCE NUMERIQUE : DEFIS AFRICAINS ET PERSPECTIVES D’ANCORAGE LOCAL »

Thérèse SAMAKE

Enseignante-chercheure, Maitre-Assistant en Philosophie

Université Catholique de l’Afrique de l’Ouest-Unité

Universitaire à Bamako

mathere@hotmail.fr

+223 76 05 49 57

Résumé

À l’ère du numérique, le leadership éthique s’impose comme une condition essentielle pour une gouvernance responsable et inclusive en Afrique. Cet article analyse les tensions entre logiques technocratiques globales et ressources éthiques, politiques et culturelles africaines, en s’appuyant sur des références philosophiques contemporaines et les traditions de régulation locale. Il plaide pour une articulation féconde entre valeurs universelles et ancrages contextuels, à travers un cadre normatif hybride intégrant charisme, discernement, collégialité et subsidiarité communautaire. L’étude montre que le leadership éthique favorise la justice sociale, la participation citoyenne et la légitimation des institutions face aux défis du numérique1. L’Afrique, loin d’être une périphérie, peut ainsi devenir un laboratoire de refondation éthique du pouvoir à l’âge des technologies.

Cinq mots-clés : Leadership éthique, gouvernance numérique, traditions africaines, justice sociale, responsabilité

Abstract

In the era of digital transformation, ethical leadership emerges as a decisive condition for achieving just, inclusive, and context-sensitive governance in Africa. This article critically examines the disjunction between dominant global technocratic paradigms and Africa’s indigenous ethical, political, and cultural frameworks. Drawing on both contemporary philosophical theories—such as responsibility ethics and algorithmic governmentality—and traditional African models of deliberation and relational authority, it advocates for a hybrid normative approach that reconciles universal

democratic values with local modes of legitimacy. By demonstrating how ethical leadership grounded in charisma, discernment, collegiality, and subsidiarity can foster social justice, civic agency, and institutional accountability, the study underscores the transformative potential of African contexts in shaping alternative trajectories of digital governance. Far from being a peripheral recipient of digital modernity, Africa is positioned as a generative site for ethical experimentation and the reinvention of political responsibility in the age of algorithms.

Keywords: Ethical leadership, digital governance, African political traditions, social justice, responsibility, hybrid norms.

Introduction

L’irruption du numérique dans les sphères de la gouvernance bouleverse profondément les pratiques décisionnelles, les modalités d’exercice du pouvoir et les formes de légitimation politique. En promouvant des logiques d’automatisation, de dématérialisation et de gestion par les données, les technologies numériques promettent plus de rapidité, de transparence et d’efficacité dans l’action publique. Mais cette transformation n’est pas neutre : elle reconfigure les rapports de pouvoir, déplace les responsabilités, et crée de nouveaux risques de marginalisation, de déshumanisation des décisions et d’injustice systémique. En Afrique, ces mutations s’articulent à des fragilités structurelles persistantes : infrastructures inégalement réparties, fracture numérique, dépendance technologique, déficit de régulation juridique, et tensions entre gouvernance centralisée et aspirations démocratiques.

Dans ce contexte, la question du leadership devient centrale. Qui décide à l’ère des algorithmes ? Qui rend compte ? Et selon quelles valeurs ? C’est ici que se pose la problématique de cet article : en quoi un leadership éthique, enraciné dans des principes moraux, relationnels et contextuels, peut-il orienter la gouvernance numérique africaine vers plus de justice sociale, de participation citoyenne et de souveraineté partagée ? Il s’agit

d’interroger la capacité d’un tel leadership à résister aux dérives d’une gouvernance automatisée et à inscrire les technologies numériques dans une dynamique de justice, de participation et de responsabilité partagée.

L’hypothèse défendue dans cette étude est que le leadership éthique constitue un levier critique pour articuler les logiques globales de la transformation numérique avec les exigences locales de justice, de dignité et de reconnaissance sociale. Entendu comme une posture de responsabilité, de discernement et de collégialité, ce type de leadership dépasse la simple compétence technique. Il engage une vision du pouvoir fondée sur l’écoute, la proximité, la régulation dialogique et l’inscription culturelle des décisions. Ce faisant, il permettrait d’imaginer des modèles de gouvernance numérique alternatifs, ancrés dans les réalités africaines tout en s’ouvrant aux principes universels d’éthique publique.

Pour étayer cette démarche, l’analyse s’appuie sur un cadre théorique interdisciplinaire, croisant la philosophie politique, l’éthique appliquée et les sciences critiques de la gouvernance numérique. Trois pôles conceptuels structurent cette réflexion. Le premier est celui de la responsabilité éthique, tel que formulé par P. Ricoeur, pour qui l’agir juste repose sur la visée d’une « vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes ». Cette perspective éclaire la nécessité, pour tout leader, d’articuler le souci de l’autre avec une régulation institutionnelle capable de garantir la justice dans des contextes de transformation accélérée.

Le deuxième pôle mobilise la pensée de H. Jonas, dont le *principe responsabilité* souligne l’obligation morale, pour tout détenteur de pouvoir technique, de prévoir, anticiper et limiter les effets potentiellement destructeurs de ses actes. Transposée à l’univers numérique, cette exigence invite à interroger les implications sociales et politiques des dispositifs automatisés,

souvent porteurs de décisions impersonnelles, irréversibles et difficilement contestables.

Le troisième pôle s'appuie sur la théorie des capacités d'A. Sen, selon laquelle la justice ne consiste pas uniquement à garantir des droits formels ou des biens matériels, mais à permettre à chacun de développer ses capacités réelles à agir, choisir et participer pleinement à la vie sociale. Appliquée à la gouvernance numérique, cette approche permet de penser l'inclusion non comme un simple accès aux outils technologiques, mais comme un enjeu de pouvoir effectif : celui de comprendre les systèmes, d'influencer les décisions numériques, et d'en faire un usage autonome et significatif. Cette perspective est particulièrement pertinente dans les contextes africains, marqués par des inégalités persistantes d'accès, de formation et de participation – notamment pour les femmes, les jeunes et les populations rurales.

Ce socle théorique est complété par les apports des théories critiques de la gouvernementalité algorithmique, notamment les travaux d'A. Rouvroy, qui mettent en lumière les processus de dépolitisation, de désobjectivation et de déresponsabilisation à l'œuvre dans les systèmes automatisés. Ces logiques posent des défis spécifiques dans les sociétés africaines, où la dépendance technologique, les lacunes juridiques et la faible transparence des systèmes renforcent la vulnérabilité démocratique.

Enfin, cette réflexion s'enrichit d'une attention rigoureuse portée aux ressources politiques endogènes africaines – telles que la palabre, les conseils de sages ou les logiques de subsidiarité communautaire – qui offrent des formes de régulation fondées sur la relation, la médiation humaine et la reconnaissance sociale. En intégrant ces pratiques à la réflexion éthique, l'article défend une conception hybride du leadership, où les impératifs universels de justice et de responsabilité dialoguent avec les formes ancrées de légitimation, dans une

perspective de gouvernance numérique contextualisée et inclusive.

L'approche méthodologique retenue articule une lecture critique des textes fondateurs de la pensée éthique contemporaine avec une analyse des dynamiques sociopolitiques africaines à l'ère du numérique. Elle s'appuie également sur des études de cas et des exemples concrets d'initiatives africaines en matière de gouvernance numérique, ainsi que sur des analyses empiriques de l'impact du leadership éthique dans différents contextes institutionnels.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article, qui se propose de penser l'articulation entre leadership éthique et gouvernance numérique en Afrique. Il analysera d'abord les tensions que suscite la numérisation des processus de gouvernance, notamment en ce qu'elle produit à la fois des opportunités inédites et des formes nouvelles de domination technologique. Il se penchera ensuite sur les fondements et les exigences d'un leadership éthique capable d'encadrer cette transformation de manière responsable et contextuellement ajustée. Enfin, il proposera des pistes d'ancrage local pour une gouvernance numérique à visage humain, en valorisant les ressources culturelles, les formes de médiation traditionnelles et les logiques de participation citoyenne qui fondent une éthique du pouvoir enracinée dans les sociétés africaines.

1. Gouvernance numérique et recomposition des rapports de pouvoir en Afrique

L'avènement du numérique comme vecteur structurant de la gouvernance représente l'une des mutations majeures des sociétés africaines contemporaines. Plus qu'un simple changement d'outillage administratif, il s'agit d'une reconfiguration profonde des logiques d'autorité, des modalités de prise de décision et des formes d'interaction entre les

institutions publiques et les citoyens. L’Afrique, insérée dans cette dynamique globale, y participe selon des modalités spécifiques, marquées par la coexistence d’une ambition modernisatrice et de vulnérabilités structurelles persistantes. La gouvernance numérique, entendue comme l’ensemble des dispositifs techniques et institutionnels fondés sur les technologies de l’information et de la communication, porte la promesse d’une rationalisation des services publics, d’une amélioration de la transparence et d’une ouverture à la participation citoyenne.

Toutefois, ces perspectives s’accompagnent de risques de désincarnation du politique, d’aggravation des inégalités et de perte de souveraineté dans un espace numérique souvent contrôlé par des acteurs privés globaux. Dans ce contexte, il devient indispensable d’interroger les conditions concrètes dans lesquelles la gouvernance numérique se met en place sur le continent africain : quels sont les modèles technologiques importés et comment s’articulent-ils avec les réalités sociales locales ? Comment les États et les communautés gèrent-ils les tensions entre centralisation technocratique et attentes de proximité relationnelle ? Et surtout, dans quelle mesure cette transition numérique recompose-t-elle les rapports de pouvoir traditionnels et les équilibres institutionnels existants ?

1.1. Mutation technopolitique et paradoxes africains

L’intégration du numérique dans les dispositifs de gouvernance s’inscrit dans une dynamique globale de réorganisation des États autour de l’efficacité, de la transparence et de l’automatisation. Comme le souligne I. Gagliardone, « l’Afrique s’est engagée dans la transformation digitale en s’inspirant de modèles exogènes, souvent importés sans réelle adaptation aux contextes locaux » (Gagliardone, 2019, p. 51). Cette mutation technopolitique repose sur la conviction que les outils numériques – plateformes d’e-administration, bases de données

interconnectées, capteurs en temps réel, algorithmes prédictifs – peuvent rendre la gestion publique plus fluide, rationnelle et réactive (Ndemo & Weiss, 2016, p. 22). Mais derrière cette promesse modernisatrice, la réalité africaine révèle une profonde fracture numérique, en particulier dans les zones rurales : en 2024, près de 900 millions d'habitants n'ont toujours pas accès à Internet, et moins de la moitié des Africains bénéficient d'un accès mobile haut débit, une situation particulièrement critique pour les femmes et les jeunes des communautés rurales (Lumenafrica, 2024, p. 2).

Cette fracture s'explique par des facteurs économiques, géographiques et infrastructurels : la densité de population faible, le coût élevé du déploiement des réseaux, l'accès limité à l'électricité – 634 millions d'Africains, majoritairement en zone rurale, n'ont pas accès à l'électricité (OpenEdition, 2022, p. 3). Ainsi, au Mali, seulement 18 % de la population rurale utilise régulièrement Internet, contre 55 % en milieu urbain (GDN, 2024, p. 14). Face à ce constat, des initiatives émergent : au Nigeria, le gouvernement prévoit de créer des centres numériques dans 200 communautés rurales pour réduire la fracture numérique et favoriser l'inclusion économique et sociale (Agence Ecofin, 2024). Au Rwanda, le programme « Internet pour tous » et l'utilisation de l'internet par satellite ont permis de connecter des écoles et des centres de santé dans des régions montagneuses isolées, transformant l'accès à l'éducation et à la santé (Capmad, 2025). Le Niger, avec le Programme Villages Intelligents, vise à désenclaver plus de 2 600 villages en leur offrant accès à Internet haut débit et formations numériques adaptées en langues locales, dans une démarche d'inclusion financière et de développement rural (Sofrecom, 2024).

Ces exemples montrent que la gouvernance numérique en Afrique ne peut être pensée sans une attention particulière aux réalités rurales, où la majorité de la population reste en marge de

la révolution digitale. Les efforts pour connecter les zones rurales – qu'il s'agisse de centres communautaires, d'internet par satellite, de stations solaires ou de programmes de formation – témoignent d'une volonté d'inclusion, mais révèlent aussi la complexité des défis à relever : financement, durabilité, adaptation culturelle, et participation des communautés concernées (GDN, 2024, p. 16). Ainsi, la transition vers une gouvernance automatisée, si elle veut être porteuse de justice sociale et d'efficacité, doit s'appuyer sur des solutions hybrides, ancrées dans les besoins spécifiques des populations rurales et articulées à des politiques de développement local inclusif. C'est à la lumière de ces vulnérabilités et de ces initiatives qu'il convient d'analyser la recomposition des rapports de pouvoir induite par la numérisation, en gardant à l'esprit que toute modernisation technologique sans inclusion rurale risque d'aggraver les inégalités existantes et de délégitimer la gouvernance numérique elle-même.

1.2. Vulnérabilités structurelles et asymétries

Si la gouvernance numérique promet de transformer l'administration publique, la participation citoyenne et le développement économique en Afrique, elle met aussi en lumière des vulnérabilités structurelles qui dépassent la question de l'accès technique. L'un des défis majeurs réside dans la capacité des institutions à s'adapter à la rapidité des innovations et à garantir une gouvernance inclusive, transparente et éthique. Les administrations publiques, souvent marquées par une centralisation excessive, peinent à instaurer des mécanismes de contrôle citoyen et de redevabilité. Comme le montre une étude sur les entités territoriales décentralisées, « la qualité ainsi que la quantité des services publics rendus à la population est encore loin de répondre aux attentes », et « le contrôle citoyen est encore très faible pour garantir une gouvernance de qualité », ce qui

détériore la relation entre dirigeants et administrés et accroît les tensions sociopolitiques (Globethics, 2020, p. 36).

Au plan réglementaire, la faiblesse des cadres juridiques et la dépendance à l’égard de solutions technologiques importées posent d’importants problèmes de souveraineté et de sécurité. La cybersécurité, par exemple, demeure un enjeu critique : la multiplication des cyberattaques, la protection insuffisante des données personnelles et l’absence de normes adaptées exposent les États et les citoyens à des risques majeurs (Dodoo et al., 2021 ; Mbunge et al., 2022). La plupart des pays africains ne disposent pas encore de cadres réglementaires robustes pour encadrer la collecte, le stockage et l’utilisation des données, ni de dispositifs efficaces pour prévenir les abus de pouvoir ou les dérives autoritaires qui peuvent émerger avec la surveillance numérique.

Sur le plan organisationnel, l’adoption des TIC dans les processus gouvernementaux est souvent freinée par le manque de compétences techniques, la faible culture numérique des agents publics et la difficulté à intégrer les innovations dans des systèmes administratifs parfois obsolètes (Bouzguenda, Alalouch et Fava, 2019). Les expériences de décentralisation numérique, par exemple en RDC ou au Sénégal, montrent que l’absence de planification intégrée et de communication sociale limite l’impact des réformes et renforce l’attentisme des instances centralisées, au détriment de l’efficacité des services publics (Globethics, 2020, p. 36).

Enfin, la participation citoyenne, pourtant au cœur des promesses de la gouvernance numérique, reste largement de façade. Les plateformes de consultation ou de mobilisation en ligne, quand elles existent, peinent à toucher les populations rurales et marginalisées, et l’implication réelle des citoyens dans la prise de décision demeure limitée (Aruleba et Jere, 2022). Cette situation est aggravée par la méfiance envers les institutions, la faible transparence des processus numériques et

la persistance de la corruption, qui mine la confiance dans les dispositifs mis en place.

Des études de cas illustrent ces vulnérabilités : au Bénin, la plateforme de dématérialisation des actes d'état civil a permis de réduire les files d'attente, mais son adoption reste limitée dans les zones rurales, faute de médiation locale et d'accompagnement des usagers. Au Sénégal, la mise en place du portail « SunuCity » pour la gestion des services urbains a montré que, sans formation des agents et implication des associations de quartier, les outils numériques ne suffisent pas à améliorer la qualité des services ou à renforcer la participation citoyenne.

En définitive, la transition numérique en Afrique révèle un paradoxe : si elle ouvre des perspectives inédites pour la modernisation de la gouvernance, elle risque aussi d'accentuer les déséquilibres existants si les vulnérabilités institutionnelles, réglementaires, organisationnelles et éthiques ne sont pas traitées en profondeur. C'est à cette condition seulement que la gouvernance numérique pourra devenir un véritable levier de justice sociale et d'innovation démocratique.

1.3. Paradoxes de l'innovation numérique

L'innovation numérique en Afrique suscite un enthousiasme politique et médiatique indéniable, souvent portée par les gouvernements et les institutions internationales qui mettent en avant la digitalisation comme levier de transparence, de participation et de modernisation. Pourtant, cette dynamique s'accompagne d'une réalité ambivalente : si, d'un côté, la digitalisation ouvre des perspectives inédites d'inclusion et d'accès aux services, de l'autre, elle engendre des effets contre-productifs et parfois des formes inédites de domination lorsqu'elle n'est pas encadrée par une régulation éthique et un ancrage local solide.

Un premier paradoxe réside dans la promesse d'inclusion numérique. Les plateformes et services en ligne sont censés démocratiser l'accès à l'administration, à la santé ou à l'éducation, mais, comme le rappelle S. Sassen, «les infrastructures numériques prolongent et reconfigurent les lignes de fracture sociales existantes » (Sassen, 2014, p. 189). Ainsi, la multiplication des démarches administratives en ligne suppose une connexion fiable, un équipement adéquat et des compétences numériques, autant de conditions qui font défaut à une large partie des populations rurales et marginalisées. Au Mali, par exemple, l'introduction de services administratifs en ligne a surtout bénéficié aux urbains connectés, laissant les zones rurales en marge du progrès digital (GDN, 2024, p. 14). Ce que l'on présente comme inclusion se transforme alors en mécanisme d'exclusion silencieuse, où l'absence d'accès équivaut à une invisibilisation sociale.

Un autre paradoxe central de la gouvernance numérique concerne la transparence. Si les technologies numériques sont souvent présentées comme des instruments de traçabilité, de lutte contre la corruption et de modernisation des services publics, la réalité révèle des zones d'ombre persistantes. De nombreux systèmes sont acquis « clés en main » auprès de fournisseurs étrangers, sans que les autorités locales aient accès aux codes sources ni aux critères de classement utilisés. Cette opacité technologique, que F. Pasquale qualifie de « boîte noire des algorithmes » (2015, p. 21), entrave toute possibilité de contrôle démocratique. Au Bénin, par exemple, la dématérialisation des actes d'état civil a permis de réduire les files d'attente, mais a aussi soulevé des inquiétudes quant à la sécurité des données personnelles et à la confidentialité des traitements automatisés. Ce type de situation illustre ce que Antoinette Rouvroy désigne comme une forme de gouvernementalité algorithmique : un mode de gestion basé sur les corrélations statistiques, qui tend à effacer les médiations

humaines, à invisibiliser les critères de décision et à imposer des normes implicites sans débat politique préalable. Dans les États africains où les dispositifs de régulation sont encore balbutiants, cette logique accentue la déresponsabilisation des décideurs et mine la légitimité des politiques publiques automatisées.

La participation citoyenne, pourtant présentée comme l'un des apports majeurs du numérique, révèle elle aussi ses ambivalences. Les réseaux sociaux et plateformes numériques ont indéniablement offert de nouveaux canaux d'expression et de mobilisation. Des mouvements comme « Y'en a marre » au Sénégal ou « Balai citoyen » au Burkina Faso ont su tirer parti de ces outils pour amplifier la voix des citoyens, renforcer les dynamiques démocratiques et dénoncer les abus de pouvoir. Toutefois, cette ouverture s'accompagne de nouvelles vulnérabilités : désinformation virale, manipulation algorithmique, harcèlement ciblé, et surveillance numérique à des fins de contrôle politique. Comme l'a montré Z. Tufekci, « la logique des plateformes sociales n'est pas de favoriser le débat démocratique, mais de capter l'attention, souvent au prix de la polarisation » (2017, p. 103). Dans ce contexte, certains États oscillent entre promotion d'une e-démocratie de façade et usage répressif des outils numériques, comme l'ont illustré les coupures d'Internet lors d'élections sensibles au Togo, en Ouganda ou dans d'autres pays africains. Ces pratiques traduisent un malaise structurel : celui d'une gouvernance numérique non encore stabilisée, où le potentiel de transformation coexiste avec des logiques de contrôle et de déni de pluralisme.

Enfin, la question de la souveraineté numérique se pose avec acuité. L'innovation digitale est présentée comme un facteur d'autonomie stratégique, mais la réalité est que la majorité des données africaines sont hébergées hors du continent, sous le contrôle de firmes transnationales et selon des normes extraterritoriales (Sambuli, 2020, p. 7). Les tentatives de cloud

souverain ou de régulation locale restent embryonnaires, et la dépendance informationnelle s'ajoute à la dépendance économique, fragilisant la capacité des États à protéger leurs citoyens et à garantir la sécurité des données.

Ces paradoxes révèlent l'ambiguïté profonde de la numérisation de la gouvernance en Afrique : loin d'être un processus linéaire ou neutre, elle est traversée de tensions et de contradictions qui engagent des dimensions à la fois techniques, politiques, sociales et symboliques. L'innovation technologique, si elle n'est pas encadrée par une réflexion éthique exigeante et adaptée au contexte local, risque de renforcer les logiques d'exclusion, de contrôle ou de dépendance, au lieu de servir l'inclusion et la justice sociale. C'est pourquoi il devient essentiel de repenser les finalités, les conditions d'usage et les principes de légitimité de la transformation numérique, en privilégiant une approche fondée sur l'éthique du leadership et l'ancrage dans les réalités africaines.

2. Éthique du leadership à l'ère du numérique : enjeux et tensions

À l'heure où la numérisation recompose en profondeur les modes d'exercice du pouvoir, la question du leadership éthique s'impose avec une acuité nouvelle. L'essor du numérique bouleverse les repères traditionnels du leadership, confrontant les responsables publics à des défis inédits de légitimité, de responsabilité et de justice. Face aux risques de déshumanisation, de dilution de la responsabilité et d'opacité décisionnelle induits par l'automatisation croissante, il devient essentiel de repenser les fondements qui garantissent la justesse et la légitimité de l'action publique. Le leadership éthique ne se limite pas à la conformité procédurale ou à la recherche de performance : il engage une posture exigeante de discernement, de responsabilité et de souci du bien commun, capable de

conjurer valeurs universelles et réalités contextuelles, et de préserver la justice, la transparence, la solidarité et la dignité humaine au cœur de l'action publique.

Cette exigence s'accompagne de tensions spécifiques : comment maintenir la responsabilité dans des systèmes de plus en plus automatisés ? Comment garantir l'équité et l'inclusion alors que les outils numériques risquent d'exacerber les inégalités ? Et comment articuler l'innovation technologique à la fidélité aux valeurs humaines fondamentales ? Dans le contexte africain, ces enjeux prennent une dimension particulière, car ils se conjuguent à la pluralité des références culturelles, aux traditions locales de régulation et aux défis spécifiques de souveraineté et d'inclusion. Dès lors, il s'agit d'interroger les tensions propres à l'éthique du leadership à l'ère du numérique, et d'explorer les conditions d'un agir responsable, lucide et ajusté aux réalités contemporaines africaines.

2.1. Fondements et exigences du leadership éthique

À l'heure où la transformation numérique s'impose dans la gouvernance, la question du leadership prend une dimension nouvelle, tant les enjeux de légitimité, de responsabilité et de justice se complexifient. Avant d'approfondir la spécificité du leadership éthique, il importe de rappeler que le leadership, de manière générale, désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à influencer, mobiliser et orienter les comportements, les décisions et les représentations dans un collectif donné. Il ne s'agit pas seulement d'exercer une autorité, mais de fédérer autour d'une vision, de susciter l'adhésion et de guider l'action collective vers des finalités partagées. La littérature distingue plusieurs styles de leadership, chacun porteur de logiques et d'effets spécifiques sur la dynamique des organisations et des sociétés.

Le leadership autoritaire (ou directif) repose sur une prise de décision centralisée : le leader impose ses choix, attend une

exécution immédiate et exerce un contrôle strict sur son équipe. Ce style peut se révéler efficace en situation de crise ou d'urgence, mais il tend à limiter l'initiative, la créativité et l'engagement des collaborateurs, qui peuvent se sentir réduits à l'obéissance. À l'opposé, le leadership participatif favorise la consultation, l'écoute et la collaboration. Le leader encourage la prise de parole, la résolution collective des problèmes et l'implication de chacun dans la prise de décision, tout en conservant l'arbitrage final. Ce style stimule la motivation, la cohésion et la créativité, mais peut parfois manquer d'efficacité si l'autorité du leader est trop diluée ou si les processus décisionnels s'éternisent.

Le leadership transactionnel s'appuie sur un système de récompenses et de sanctions : il valorise la conformité aux règles et l'atteinte d'objectifs précis, en échange de gratifications ou de promotions. Ce style est adapté aux environnements structurés et à court terme, mais il limite la capacité d'innovation et la mobilisation autour d'une vision partagée. Le leadership transformationnel, quant à lui, se distingue par sa capacité à inspirer, à motiver et à fédérer autour d'une vision ambitieuse. Le leader transformationnel cherche à susciter l'adhésion, à accompagner le changement et à développer le potentiel de ses collaborateurs. Il privilégie la communication, la confiance et l'innovation, et vise un impact durable sur la culture de l'organisation.

À côté de ces modèles, d'autres styles de leadership coexistent, tels que le leadership collaboratif, visionnaire, autoritaire ou encore le laisser-faire, chacun présentant des avantages et des limites selon les contextes organisationnels et culturels. Toutefois, face aux défis complexes et multidimensionnels que soulève la gouvernance numérique, notamment en matière de justice sociale, de transparence, de redevabilité et de participation, le leadership éthique apparaît comme une réponse particulièrement adaptée. Ce modèle se caractérise par

l’engagement à faire primer la justice, la solidarité, la dignité humaine et la responsabilité dans l’action publique. Il ne se réduit ni à l’application mécanique de règles, ni à la quête de performance : il suppose une conscience aiguë des conséquences humaines et sociales des décisions. Cette exigence implique de placer le bien commun au cœur de chaque arbitrage et d’articuler les dimensions personnelles, relationnelles et institutionnelles de l’agir, dans une posture de cohérence, de discernement et de souci de l’autre.

C’est ce que souligne P. Ricoeur, pour qui toute action éthique vise une « vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes » (1990, p. 202). Le leader éthique conjugue ainsi responsabilité individuelle, attention à l’autre et exigence de justice structurelle, en veillant à la cohérence entre ses valeurs et ses actes. Dans le contexte numérique, cette articulation devient cruciale : il ne suffit pas d’avoir de bonnes intentions, encore faut-il inscrire sa responsabilité dans des cadres institutionnels capables de garantir la justice algorithmique, la redevabilité et la transparence décisionnelle.

Dans cette perspective, Brown et al. définissent le leadership éthique comme « la démonstration d’une conduite normative appropriée par le biais d’actions personnelles et de relations interpersonnelles, et la promotion d’une telle conduite auprès de ses subordonnés par la communication, le renforcement et la prise de décision » (2005, p. 120). Ce modèle, fondé sur l’exemplarité, la médiation et l’éducation morale, trouve un écho particulier dans les environnements numériques, où les médiations humaines tendent à s’effacer.

H. Jonas, quant à lui, rappelle que « plus le pouvoir s’étend par la technologie, plus l’obligation morale de le limiter s’impose » (1979, p. 30). Sa pensée alerte sur les risques liés à une délégation excessive de la décision à des systèmes techniques, et appelle à une vigilance éthique accrue dans l’usage des outils numériques – en particulier dans des contextes institutionnels

fragiles, comme c'est le cas dans de nombreuses sociétés africaines.

Dans le contexte africain, cette exigence prend une dimension particulière, car elle s'articule aux traditions communautaires de régulation, à la palabre, à la subsidiarité et à la collégialité, où la légitimité du leader repose sur la capacité à servir le collectif, à écouter et à arbitrer avec équité. Les expériences de gouvernance locale montrent que l'intégration de pratiques de dialogue communautaire et de consultation des anciens permet d'ancrer les décisions dans une éthique relationnelle, renforçant la confiance et l'adhésion des populations.

Cette articulation entre principes philosophiques, vigilance face aux dérives technologiques et traditions africaines de gouvernance ouvre la voie à une réflexion sur les formes concrètes que peut prendre un leadership éthique enraciné dans les réalités du continent. Il s'agit désormais d'explorer, dans le point suivant, comment ces ressources locales, alliées aux exigences contemporaines, peuvent inspirer des cadres de gouvernance numérique plus justes, inclusifs et durables.

2.2. Leadership éthique, styles de leadership et traditions africaines

À l'heure où la transformation numérique bouleverse les modes de gouvernance, il devient essentiel de clarifier la place et la spécificité du leadership éthique par rapport aux autres styles de leadership, tout en interrogeant ses racines dans les traditions africaines. Cette réflexion est d'autant plus cruciale que la légitimité, la justice et la cohésion sociale dépendent désormais de la capacité des leaders à conjuguer exigences universelles et ancrages locaux, dans un contexte marqué par la complexité, l'incertitude et l'accélération technologique.

Contrairement au leadership transactionnel, fondé sur l'échange et la conformité à des procédures, ou au leadership transformationnel, axé sur la mobilisation autour d'une vision et

la capacité à inspirer, le leadership éthique se caractérise d'abord par la cohérence entre valeurs, paroles et actes, la création d'un climat de confiance et une attention soutenue aux plus vulnérables (Aronson, 2001 ; Langlois, 2011). Il traverse les styles sans s'y réduire : il exige une exemplarité constante, une réflexivité accrue et l'intégration de principes moraux dans chaque décision. Comme le souligne Aronson, « le comportement éthique du leader est une condition nécessaire pour l'établissement d'une organisation éthique, mais ce n'est pas suffisant », car il s'agit aussi de fixer les limites du comportement acceptable et d'exercer un leadership effectif, quel que soit le style adopté (Aronson, 2001, p. 244).

Dans les sociétés africaines, cette exigence de cohérence et de responsabilité prend une dimension particulière, car l'autorité légitime repose traditionnellement sur la reconnaissance sociale, la médiation et le service du lien collectif. La palabre, les conseils de sages et la subsidiarité communautaire incarnent une gouvernance fondée sur l'écoute, la délibération et la responsabilité partagée (Eboussi Boulaga, 2011). La palabre africaine, par exemple, n'est pas seulement une forme de communication : elle est un processus institutionnalisé, porteur d'une éthique discursive basée sur la participation, la solidarité, la subsidiarité, la justice, le respect de la parole et la tolérance (Bisewo Pesa, 2011). Cette tradition dialogique, qui privilégie la recherche du consensus et la pluralité des voix, offre des ressources précieuses pour penser un leadership éthique adapté aux défis contemporains du numérique.

Les figures emblématiques de Mandela ou Nyerere illustrent cette modélisation éthique du leadership africain : l'un par la force de l'exemple, l'autre par la persuasion et la délégation, tous deux par la création de normes partagées et la promotion de l'intégrité morale au sommet de l'État. Ainsi, le leadership éthique africain conjugue l'exigence universelle de justice et de responsabilité avec les ressources endogènes de médiation, de

dialogue et de légitimation communautaire, permettant de fonder une gouvernance numérique à la fois inclusive, humaine et durable.

En définitive, la spécificité du leadership éthique en Afrique réside dans sa capacité à articuler des principes universels à des pratiques locales de régulation, à promouvoir la confiance et la justice tout en s'appuyant sur des formes de médiation et de collégialité éprouvées. Cette articulation constitue un socle essentiel pour penser, dans le point suivant, les conditions concrètes d'un ancrage local du leadership éthique à l'ère du numérique, et pour identifier les leviers d'action susceptibles de garantir une gouvernance réellement inclusive et contextualisée.

2.3. Impact empirique du leadership éthique

De nombreuses études empiriques démontrent que le leadership éthique exerce une influence positive et mesurable sur la dynamique des organisations, tant sur le plan individuel que collectif. Sur le plan organisationnel, la présence d'un leadership éthique est associée à une augmentation significative de l'engagement des employés, à une meilleure cohésion des équipes et à une réduction notable du stress au travail. Ainsi, Brown et Treviño (2006) montrent que les employés qui perçoivent leur leader comme éthique témoignent d'un engagement accru, d'un sentiment de confiance renforcé et d'une plus grande satisfaction professionnelle1. D'autres recherches confirment que le leadership éthique diminue l'intention de quitter l'organisation, réduit les comportements déviants et favorise la loyauté, la motivation et l'innovation au sein des équipes (Bedi et al., 2016 ; Mayer et al., 2012 ; Stouten et al., 2010).

L'impact du leadership éthique ne se limite pas à la sphère psychologique ou relationnelle. Il contribue aussi à la performance globale et à la résilience des organisations face aux mutations technologiques et aux crises. Selon des enquêtes

internationales, la majorité des employés estiment que l'éthique de leurs dirigeants a un impact direct sur leur niveau d'engagement et leur fidélité à l'organisation¹. Les équipes dirigées par des leaders éthiques présentent une meilleure communication interne, une productivité accrue et une capacité supérieure à innover et à surmonter les difficultés. Par ailleurs, la réduction du stress professionnel, favorisée par la transparence, la clarté des attentes et la qualité du dialogue instauré par le leader, se traduit par une diminution de l'absentéisme et du turnover, ainsi qu'une amélioration du bien-être général au travail.

En contexte africain, l'impact du leadership éthique revêt une dimension stratégique pour la légitimation des institutions et la stabilité sociale. L'exemple de figures comme Julius Nyerere ou Nelson Mandela illustre la capacité du leadership éthique à instaurer des normes partagées, à renforcer la confiance entre gouvernants et gouvernés, et à favoriser la résilience collective face aux défis de la modernisation et de la numérisation¹. La Déclaration de Mombasa sur le leadership en Afrique rappelle que l'adhésion à des codes de déontologie stricts, la responsabilité, la transparence et le refus des conflits d'intérêts sont des piliers essentiels pour la sécurité, la stabilité et la performance des institutions publiques. Les initiatives de formation et de modélisation de l'exemplarité éthique, comme le programme Kivukoni en Tanzanie, ont permis de diffuser ces valeurs et d'ancrer une culture de responsabilité à tous les niveaux de l'administration.

En définitive, l'ensemble des données empiriques converge vers un constat : le leadership éthique n'est pas seulement un idéal normatif, mais un levier concret de performance, de bien-être et de légitimation institutionnelle. En Afrique, il apparaît comme un facteur clé de résilience sociale et d'adaptation aux mutations technologiques, conditionnant la capacité des sociétés à relever

les défis de la gouvernance numérique tout en préservant la confiance, la justice et la cohésion

3. Vers un cadre normatif hybride et des leviers d'action

Alors que l'analyse a mis en évidence les tensions, paradoxes et apports du leadership éthique dans la gouvernance numérique africaine, il devient désormais nécessaire de dépasser le simple constat critique pour envisager des voies concrètes d'action et de transformation. La complexité des enjeux contemporains – entre logiques technocratiques globales et exigences de justice sociale, entre innovations importées et ressources endogènes – impose de dépasser les oppositions binaires pour inventer des cadres normatifs hybrides, capables d'articuler valeurs universelles et ancrages locaux.

Il ne s'agit plus seulement de dénoncer les risques d'exclusion ou de dilution de la responsabilité, mais de proposer des leviers d'action susceptibles de garantir une gouvernance numérique à la fois inclusive, responsable et enracinée dans les réalités africaines. Ce cadre hybride doit puiser à la fois dans les principes éthiques contemporains – dignité, transparence, justice, participation – et dans les traditions africaines de régulation, telles que la palabre, la subsidiarité communautaire ou la collégialité, qui valorisent l'écoute, la délibération et la responsabilité partagée.

L'enjeu est donc double : penser des mécanismes d'inclusion et de justice sociale qui dépassent la seule question de l'accès technique, et inventer des formes de gouvernance numérique capables de s'adapter aux contextes locaux sans renoncer aux exigences universelles de l'éthique publique. C'est dans cette perspective que s'inscrit la réflexion sur les leviers d'action et les pistes d'ancrage local, condition d'une transformation numérique réellement humaine et durable.

3.1. Repenser l'inclusion numérique : de l'accès à la justice sociale

L'inclusion numérique ne saurait se réduire à la seule question de l'accès matériel aux technologies, même si celui-ci reste un enjeu majeur dans de nombreux contextes africains marqués par la faiblesse des infrastructures et la persistance de la fracture numérique. Pour qu'elle devienne un véritable levier de justice sociale, il est nécessaire d'élargir la réflexion à la capacité réelle des individus à comprendre, utiliser, contester et orienter les technologies qui structurent désormais la vie civique, économique et culturelle. En ce sens, l'approche par les capacités, développée par A. Sen et M. Nussbaum (Sen, 1999 ; Nussbaum, 2000), invite à penser l'inclusion comme une possibilité concrète d'agir dans et sur le numérique, en tenant compte des inégalités liées au genre, à l'âge, au territoire, au niveau d'instruction ou encore au statut socioéconomique.

Dans les contextes africains, la fracture numérique recoupe fréquemment d'autres formes d'exclusion structurelle. Les femmes, notamment en milieu rural, ont moins accès à la formation et aux équipements, et sont peu impliquées dans les choix technologiques (Sambuli & Aguerre, 2020). Les jeunes, bien qu'hyperconnectés via le mobile, ne disposent pas toujours de la littératie critique nécessaire pour décrypter les enjeux liés à la désinformation, à la protection des données personnelles ou à la participation citoyenne. À cela s'ajoutent d'importantes disparités territoriales : les zones urbaines connaissent une progression rapide de la connectivité, tandis que les zones rurales restent marginalisées, aggravant les écarts d'accès à l'information, à la formation et aux opportunités économiques. Penser une inclusion numérique réellement transformatrice suppose d'articuler les politiques d'accès, l'éducation critique au numérique et la prise en compte des contextes sociaux différenciés. Il ne s'agit pas seulement de garantir une connexion

technique, mais de permettre une appropriation citoyenne, autonome et créative des outils numériques. Cette appropriation passe par des formations contextualisées, ancrées dans les réalités culturelles, dispensées en langues locales, et fondées sur des pédagogies actives qui valorisent les savoirs locaux. De telles initiatives, lorsqu’elles impliquent les communautés dans leur conception et leur mise en œuvre, contribuent à réduire l’exclusion numérique tout en renforçant la résilience sociale. À condition, toutefois, que la littératie numérique soit pleinement intégrée aux politiques éducatives et de développement, et qu’elle soit pensée comme un levier d’émancipation et de justice.

Repenser l’inclusion numérique dans une telle perspective revient à dépasser le paradigme du rattrapage technologique pour promouvoir une dynamique de participation égalitaire et de reconnaissance. Cela implique de reconnaître, former et soutenir les acteurs locaux – enseignants, animateurs communautaires, associations de femmes, de jeunes ou de personnes marginalisées – qui jouent un rôle indispensable dans la diffusion des compétences numériques et la consolidation d’une citoyenneté numérique active et inclusive. C’est à cette condition que la transformation numérique pourra contribuer véritablement à la justice sociale, en faisant du numérique non un facteur de domination ou d’exclusion supplémentaire, mais un espace d’opportunité, de dialogue et de pouvoir partagé.

3.2. Valorisation des savoirs locaux et participation citoyenne

Dans la perspective d’une gouvernance numérique véritablement inclusive et adaptée aux réalités africaines, la valorisation des savoirs locaux et la participation citoyenne apparaissent comme des leviers incontournables. Loin de se limiter à la simple diffusion des technologies ou à l’importation de modèles exogènes, il s’agit de reconnaître la richesse et la

diversité des expertises populaires qui irriguent les territoires : animateurs de radios communautaires, femmes leaders, jeunes engagés dans des projets civiques numériques, enseignants de terrain ou associations rurales. Ces acteurs, par leur proximité avec les besoins locaux et leur capacité à mobiliser les communautés, jouent un rôle déterminant dans la diffusion des compétences numériques, la médiation sociale et l'appropriation des outils technologiques.

L’expérience du Cluster Digital Africa, qui réunit des personnalités issues de divers pays et de la diaspora autour d’un leadership collectif, illustre la force de la co-construction et de l’intelligence collaborative pour bâtir une Afrique numérique, inclusive et souveraine. De même, la participation des jeunes et des femmes dans la transformation numérique de la fonction publique, comme en témoignent les initiatives menées au Togo ou au Sénégal, montre que l’inclusion des voix minoritaires et la reconnaissance des expertises émergentes sont essentielles pour légitimer et enrichir les politiques numériques.

Les dispositifs de co-construction et de co-régulation inspirés des logiques de la palabre et des conseils de sages offrent un cadre particulièrement fécond pour renforcer la participation citoyenne. La palabre, loin d’être une simple tradition orale, constitue un véritable espace de dialogue, de négociation et de recherche du consensus, où la parole de chacun est prise en compte et où la décision se construit collectivement. Cette pratique, fondée sur l’écoute, la pluralité des voix et la responsabilité partagée, permet d’éviter l’imposition verticale de solutions technologiques et d’ancrer la gouvernance numérique dans les réalités sociales et culturelles des communautés¹.

Par ailleurs, la reconnaissance des savoirs endogènes et la participation active des citoyens ne se limitent pas à la phase de conception des politiques : elles doivent aussi irriguer la mise en œuvre, l’évaluation et l’ajustement des dispositifs numériques. Cela suppose d’intégrer les langues et les cultures locales dans

les plateformes, de soutenir les initiatives d'éducation populaire, de favoriser l'émergence de médiateurs numériques issus des communautés et de garantir l'accès à l'information pour tous. Les expériences menées dans plusieurs pays africains montrent que lorsque les populations sont associées à la définition des priorités et à la gestion des outils numériques, l'adhésion, la confiance et l'efficacité des politiques s'en trouvent considérablement renforcées.

En définitive, la valorisation des savoirs locaux et la participation citoyenne ne sont pas de simples compléments à la modernisation numérique : elles constituent le socle d'une gouvernance numérique démocratique, durable et éthique. En s'appuyant sur les ressources des territoires, en institutionnalisant la co-construction et en favorisant l'inclusion de toutes les voix, il devient possible de faire du numérique un véritable levier d'émancipation, de justice sociale et de souveraineté partagée.

3.3. Recommandations opérationnelles

Pour traduire les principes du leadership éthique et les exigences d'une gouvernance numérique inclusive dans des actions concrètes, plusieurs recommandations opérationnelles peuvent être formulées, en cohérence avec les dynamiques africaines et les orientations internationales récentes.

Premièrement, la formation des leaders éthiques doit devenir une priorité stratégique. Il s'agit d'intégrer l'éthique du numérique et la réflexion sur la responsabilité dans les cursus universitaires, les programmes de formation des cadres publics et les dispositifs de leadership communautaire. Des initiatives panafricaines, telles que la formation des leaders et praticiens de la transformation digitale de l'EFTP portée par l'UNESCO, montrent l'importance de doter les décideurs et acteurs de terrain de compétences numériques, éthiques et collaboratives, afin qu'ils puissent à leur tour impulser une culture de la

responsabilité et de l’innovation dans leurs institutions (UNESCO, 2024).

Deuxièmement, l’institutionnalisation de la participation citoyenne est essentielle pour garantir la légitimité et l’efficacité des politiques numériques. Il convient de créer des structures de consultation et de co-construction, à l’image des laboratoires d’innovation et de participation citoyenne expérimentés dans plusieurs collectivités africaines, qui favorisent l’implication active des populations dans la conception, la régulation et l’évaluation des politiques numériques (OIDP, 2022). La sensibilisation des citoyens, la formation des élus et la création de cadres d’échange entre administrations et usagers sont autant de leviers pour renforcer la transparence, la redevabilité et l’appropriation locale.

Troisièmement, l’élaboration de chartes éthiques et de codes de conduite adaptés aux contextes locaux s’impose. Ces documents doivent combiner les principes universels – dignité, transparence, équité – avec les valeurs endogènes issues des traditions africaines, telles que la solidarité, la subsidiarité ou la collégialité. Le Pacte numérique africain, adopté par l’Union africaine, insiste sur la nécessité de fonder la transformation numérique sur des piliers d’inclusion, de durabilité et de partenariat, et de promouvoir une culture numérique partagée à l’échelle du continent (UA, 2024, p. 22).

Quatrièmement, la décentralisation et la subsidiarité doivent être privilégiées pour ajuster les dispositifs de gouvernance aux réalités des territoires. L’autonomie de décision des collectivités locales, l’articulation entre programmes nationaux et initiatives locales, et la responsabilisation des acteurs de terrain sont des conditions essentielles pour garantir l’efficacité, la cohérence et l’ancrage des politiques numériques (IRAM, 2022). Ce principe permet de valoriser la diversité des contextes, d’éviter l’uniformisation et de répondre de manière plus fine aux besoins des populations.

Enfin, la valorisation des traditions de médiation et de dialogue doit être institutionnalisée dans la résolution des conflits numériques et la régulation des usages. L'intégration des pratiques de palabre, des conseils de sages et des dispositifs de médiation communautaire dans les processus décisionnels et les mécanismes de gestion des différends numériques favorise la légitimation des décisions, la prévention des tensions et l'inclusion des voix minoritaires (Eboussi Boulaga, 2011)1. Ces ressources endogènes offrent un socle relationnel et éthique pour accompagner la modernisation technologique sans déstabiliser les équilibres sociaux.

En somme, la mise en œuvre de ces recommandations opérationnelles, fondées sur la formation, la participation, la contextualisation normative, la décentralisation et la médiation, constitue une feuille de route pour une gouvernance numérique africaine à la fois éthique, inclusive et durable.

Conclusion

Le leadership éthique, loin de constituer un simple supplément moral, s'impose comme une condition fondatrice d'une gouvernance numérique juste, inclusive et durable en Afrique. Dans un contexte marqué par la fragilité institutionnelle, les inégalités persistantes et l'extraversion des modèles technologiques, il permet de recentrer les finalités de la transformation numérique sur l'humain, la justice sociale et la participation citoyenne. En articulant les valeurs universelles de la gouvernance démocratique aux traditions politiques et éthiques africaines telles que la palabre, la subsidiarité ou la médiation communautaire, l'Afrique peut formuler une vision singulière et innovante du leadership dans l'ère numérique. Ce type de leadership renforce la transparence, la redevabilité et la confiance, en rompant avec les logiques d'autoritarisme technocratique et d'opacité décisionnelle. Il contribue à instaurer

une culture de la responsabilité et du dialogue au sein des administrations, des entreprises et des structures de gouvernance, en réhabilitant la légitimité publique et en accompagnant la résilience institutionnelle face aux mutations technologiques. Dans certaines initiatives locales ou organisations innovantes, l'intégration de principes éthiques – à travers des chartes de valeurs, des mécanismes d'évaluation participative ou des espaces de délibération – a permis de renforcer l'engagement des équipes, d'améliorer les performances collectives et de favoriser l'innovation inclusive. Sur le plan social, le leadership éthique agit comme un levier de justice, de reconnaissance et d'inclusion. En s'appuyant sur la théorie des capacités, il met en lumière la nécessité de dépasser la simple question de l'accès technologique pour garantir à chaque individu la capacité réelle de comprendre, utiliser et orienter les outils numériques. Cette dynamique est nécessaire pour les populations historiquement marginalisées, en particulier les femmes, les jeunes non scolarisés et les habitants des zones rurales, souvent absents des politiques publiques numériques. En soutenant les éducateurs communautaires, les associations locales et les initiatives citoyennes, il favorise l'appropriation sociale du numérique et l'émergence d'une citoyenneté numérique active, inclusive et critique. Il encourage également la valorisation des savoirs locaux et le développement d'une culture du numérique en langue et en sens, ancrée dans les réalités sociales africaines. Par la réduction des écarts en matière d'accès à l'information, à la formation et à la participation politique, le leadership éthique devient un facteur de cohésion sociale, de solidarité intergénérationnelle et de confiance renouvelée entre gouvernés et gouvernants.

Sa portée utilitaire se manifeste également sur le plan stratégique. Loin de subir passivement les effets de la modernisation numérique, l'Afrique peut devenir un espace de proposition et d'expérimentation d'une gouvernance

technologique fondée sur la responsabilité, la transparence et l’ancrage culturel. En inscrivant les choix technologiques dans une logique de régulation éthique, en intégrant les communautés locales dans les processus décisionnels, et en élaborant des cadres normatifs hybrides adaptés aux contextes africains, le leadership éthique permet de réaffirmer une souveraineté numérique porteuse de sens. Il offre une voie singulière pour construire une société numérique à la fois innovante et solidaire, où les technologies sont mises au service du bien commun et de l’émancipation collective.

Ainsi pensé, le leadership éthique devient un catalyseur de transformation sociale, unificateur et prospectif, capable de faire émerger un modèle africain de gouvernance numérique qui place l’humain, la justice et la responsabilité au cœur des mutations en cours. C’est en assumant pleinement ce choix éthique que l’Afrique pourra non seulement maîtriser sa transition numérique, mais aussi en faire un levier de dignité partagée et une source d’inspiration pour le monde.

Bibliographie

1. Ouvrages et articles scientifiques

ARONSON Elliot, 2001. « Integrating leadership styles and ethical perspectives: Exemplary leadership for the 21st century », *Leadership Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 243-263.

BISSEWO PESA Jean-Marie, 2011. *La palabre africaine. Histoire, formes et actualité d'une institution de la parole*, Paris, Karthala.

BROWN Michael E., TREVINO Linda K., 2006. « Ethical leadership: A review and future directions », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 6, p. 595-616.

BROWN Michael E., TREVINO Linda K., HARRISON David A., 2005. « Ethical leadership: A social learning

perspective for construct development and testing », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, n° 2, p. 117-134.

CARDON Dominique, 2019. *Culture numérique*, Paris, Presses de Sciences Po.

CHEGE Florence, 2022. « Digital Sovereignty in Africa: Challenges and Prospects », *African Journal of Information Systems*, vol. 14, n° 2, p. 21-35.

EBOUSSI BOULAGA Fabien, 2011. *La palabre : une juridiction de la parole*, Paris, Karthala.

GAGLIARDONE Iginio, 2016. *The Politics of Technology in Africa: Communication, Development, and Nation-Building in Ethiopia*, Cambridge, Cambridge University Press.

JONAS Hans, 1979. *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Cerf.

LANGLOIS Lyse, 2011. *Le leadership éthique. De la théorie à la pratique*, Québec, Presses de l'Université Laval.

MAYER David M., KERSCHER David M., SCHMIDT Anne, 2012. « How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 117, n° 2, p. 127-141.

NDEMO Bitange, WEISS Tim, 2017. *Digital Kenya: An Entrepreneurial Revolution in the Making*, London, Palgrave Macmillan.

NUSSBAUM Martha, 2000. *Women and Human Development: The Capabilities Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.

RICCEUR Paul, 1990. *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

ROUVROY Antoinette, 2013. « La gouvernementalité algorithmique et les perspectives d'émancipation », *Réseaux*, n° 177, p. 163-196.

SAMBULI Nanjira, AGUERRE Carolina, 2020. « African Feminist Perspectives on Digital Inclusion », *Global Information Society Watch*, p. 45-52.

SASSEN Saskia, 2016. *Expulsions. Brutalité et complexité dans l'économie globale*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais ».

SEN Amartya, 1999. *Development as Freedom*, New York, Knopf.

STOUTEN Jeroen, VAN DIJKE Marius, DE CREMER David, 2010. « Ethical leadership: An overview and future perspectives », *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, n° 4, p. 180-193.

ZUBOFF Shoshana, 2019. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, London, Profile Books.

2. Consultations en ligne, rapports et documents numériques

BANQUE MONDIALE, 2023. « Digital Africa: Accelerating Inclusive Digital Transformation », Rapport, en ligne : <https://www.worldbank.org/en/region/afr/publication/digital-africa> (consulté le 12 février 2025).

CAPMAD, 2025. « EqualyzAI: Relier l'IA à la diversité linguistique de l'Afrique », *Technologie Afrique*, n° 45, p. 12-18. Disponible sur : <https://capmad.org/equalyzai> (consulté le 18 mars 2025).

OPENEDITION JOURNALS, 2012. « Littératie numérique et extrascolaire », *Recherches en didactique des langues*, vol. 9, n° 2, p. 36-44. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/rdl/1234> (consulté le 2 avril 2025).

SOFRECOM, 2024. « Internet pour tous au Niger : bilan et perspectives », Rapport interne, en ligne : <https://www.sofrecom.com/niger-internet-pour-tous> (consulté le 20 janvier 2025).

UNION AFRICAINE CIEFFA, 2024. « Combler le fossé numérique : Autonomiser les Femmes et les Filles en Afrique », Rapport politique, Addis-Abeba. Disponible

sur : <https://cieffa.org/rapport-2024> (consulté le 17 février 2025).

UNESCO, 2024. « Formation des leaders et praticiens de la transformation digitale de l'EFTP en Afrique », Rapport, en ligne : <https://unesco.org/afrique-eftp> (consulté le 6 mars 2025).

UA (Union Africaine), 2024. *Pacte numérique africain*, Addis-Abeba, Union Africaine, 48 p. Disponible sur : <https://au.int/fr/documents/20240613/pacte-numerique-africain> (consulté le 21 avril 2025).

OIDP (Observatoire International de la Démocratie Participative), 2022. « Laboratoires d'innovation et de participation citoyenne en Afrique », Rapport, en ligne : <https://oidp-afrique.org/rapport2022> (consulté le 9 janvier 2025).

IRAM, 2022. « Décentralisation, subsidiarité et gouvernance locale en Afrique », Note de synthèse, en ligne : <https://iram-fr.org/decentralisation-afrique> (consulté le 5 février 2025).