

« Les plateformes numériques : levier de la transformation de la communication interne dans les grandes écoles et universités privées ivoiriennes »

N'DA Yao Jean-Claude

Enseignant-Chercheur

Université Alassane Ouattara, Bouaké-Côte d'Ivoire

ndaya012@yahoo.fr

Résumé

Dans un contexte de transformation numérique croissante, cet article explore le rôle des plateformes numériques dans la modernisation de la communication interne au sein des grandes écoles et universités privées en Côte d'Ivoire. Une enquête menée auprès de cinq institutions met en lumière les perceptions des usagers (avantages, limites, résistances) et les écarts d'appropriation selon la taille, la culture organisationnelle et le modèle de gouvernance. L'analyse s'appuie sur trois cadres théoriques : la théorie du sensemaking (Weick), la diffusion de l'innovation (Rogers) et l'appropriation des technologies (Vaujany). Les résultats montrent une adoption non linéaire, marquée par des usages différenciés et des dynamiques d'adaptation locale. L'article souligne ainsi l'importance d'une approche systémique et contextualisée de la transformation numérique, prenant en compte les dimensions humaines, culturelles et stratégiques propres à l'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire.

Mots clés : Appropriation des technologies ; Côte d'Ivoire ; Communication interne ; Grandes écoles privées ; Plateformes numériques

Abstract

In a context of growing digital transformation, this article explores the role of digital platforms in modernizing internal communications within private higher education institutions and universities in Côte d'Ivoire. A survey of five institutions highlights user perceptions (advantages, limitations, resistance) and differences in adoption based on size,

organizational culture, and governance model. The analysis is based on three theoretical frameworks: sensemaking theory (Weick), diffusion of innovation (Rogers), and technology appropriation (Vaujany). The results show non-linear adoption, marked by differentiated uses and local adaptation dynamics. The article thus highlights the importance of a systemic and contextualized approach to digital transformation, taking into account the human, cultural, and strategic dimensions specific to private higher education in Côte d'Ivoire.

Keywords: Technology appropriation; Côte d'Ivoire; Internal communication; Private higher education institutions; Digital platforms

Introduction

La communication interne constitue un levier stratégique essentiel dans le fonctionnement et la performance des organisations. Elle désigne « l'ensemble des moyens utilisés par une entreprise pour communiquer avec ses employés » (Libaert, T. & d'Almeida, N. 1998). Dans un contexte marqué par des mutations technologiques rapides et une exigence croissante d'efficacité informationnelle, les modes traditionnels de communication au sein des structures organisationnelles tendent à être remis en question. Ce phénomène est particulièrement observable dans le secteur de l'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire, confronté à des enjeux d'adaptation, de compétitivité et de professionnalisation croissante.

Dans ce contexte, la communication interne, autrefois fondée sur des supports traditionnels tels que les notes de service imprimées, les affiches ou les réunions en présentiel, connaît une mutation profonde sous l'impulsion du numérique. Cette transformation s'inscrit dans un processus plus large de modernisation des pratiques managériales et pédagogiques au sein des établissements privés. L'émergence

d'outils numériques tels que les plateformes intranet, les groupes de messagerie instantanée, les courriels institutionnels ou les espaces collaboratifs en ligne permet aujourd'hui une circulation de l'information plus fluide, plus réactive et mieux adaptée aux besoins des différents acteurs (direction, personnel administratif, enseignants, étudiants). Ces outils reposent sur des dispositifs techniques innovants, à l'image des plateformes numériques définies comme « un système technique de médiation qui permet des interactions et des transactions entre des groupes d'utilisateurs grâce à une infrastructure numérique configurable ».

Cette évolution dépasse le simple aspect technologique : elle redéfinit les modalités d'interaction entre les parties prenantes, renforce la transparence dans la gestion et participe à la construction d'une culture organisationnelle fondée sur la collaboration, l'innovation et l'engagement. Si la digitalisation de la communication interne apparaît comme une opportunité pour renforcer l'efficacité organisationnelle et l'engagement des collaborateurs, elle soulève également un certain nombre de défis, notamment en termes d'appropriation des outils numériques, de formation des acteurs, de cohérence des messages diffusés, ainsi que de maintien du lien humain au sein des structures.

Dans le contexte particulier de l'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire, ces enjeux prennent une acuité particulière en raison de la diversité des profils d'acteurs, des ressources parfois limitées et des disparités dans l'accès aux technologies. Ainsi, une question centrale émerge : dans quelle mesure la transformation numérique de la communication interne contribue-t-elle à l'amélioration de la

performance organisationnelle et de la gouvernance dans les établissements privés d'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire ? Cet article se propose d'analyser les dynamiques actuelles de la communication interne dans les établissements privés d'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire, en mettant l'accent sur les opportunités et les défis liés à la digitalisation. À travers une approche à la fois théorique et empirique, il s'agira de comprendre dans quelle mesure ces nouveaux outils contribuent à l'amélioration du climat organisationnel, de la gouvernance interne et de la performance globale des institutions concernées.

1. Cadre méthodologique et théorique de l'étude

1.1 Cadre méthodologique

Cette recherche repose sur une approche méthodologique mixte combinant des volets qualitatif et quantitatif dans une logique de complémentarité (Creswell & Plano Clark, 2017), afin de croiser les regards des différents acteurs concernés et de renforcer la validité des résultats. L'enquête a été conduite dans cinq établissements privés d'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire, sélectionnés selon un échantillonnage raisonné tenant compte de leur taille, de leur localisation géographique (Abidjan et villes de l'intérieur) et de leur statut juridique. Cette diversité structurelle vise à favoriser la comparaison entre contextes institutionnels. Trois catégories d'acteurs ont été retenues dans chaque établissement : le personnel administratif, les enseignants (permanents et vacataires) et les étudiants (issus de différents cycles et filières). La pluralité des profils répond à une logique de triangulation des sources, essentielle pour

appréhender les pratiques et les représentations liées à la communication interne et à sa transformation par les outils numériques. Deux instruments de collecte de données ont été mobilisés. D'une part, trente entretiens semi-directifs ont été réalisés (six par établissement, soit deux par catégorie d'acteurs), d'une durée moyenne de 45 minutes chacun. Ces entretiens, enregistrés avec le consentement des participants puis intégralement retrançonnés, ont permis de recueillir un matériau discursif riche, analysé de manière inductive à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (NVivo ou équivalent). D'autre part, un questionnaire en ligne auto-administré a été diffusé auprès d'un échantillon de cent répondants répartis équitablement entre les établissements et les trois catégories d'acteurs. Le questionnaire comportait des questions fermées (QCM, échelles de Likert) portant sur les usages, la fréquence, la satisfaction et les obstacles perçus dans l'utilisation des plateformes numériques de communication interne. Les données ont été traitées à l'aide d'un logiciel statistique (SPSS ou équivalent), permettant de produire des indicateurs descriptifs et de croiser les variables sociodémographiques avec les opinions exprimées. L'enquête de terrain s'est déroulée entre février et avril 2025, permettant une articulation étroite entre les phases qualitatives et quantitatives. Ce dispositif méthodologique vise ainsi à offrir une compréhension contextualisée, systémique et nuancée des dynamiques de transformation de la communication interne à travers les usages numériques dans l'enseignement supérieur privé ivoirien.

1.2 Cadre théorique de l'étude

Dans le contexte de numérisation croissante des établissements d'enseignement supérieur, cette étude s'appuie sur un cadre théorique articulé autour de trois approches complémentaires pour analyser le rôle des plateformes numériques dans la transformation de la communication interne des grandes écoles et universités privées ivoiriennes. D'abord, la théorie de la communication organisationnelle de Karl Weick (1979, 1995) considère la communication comme un processus de « sensemaking », c'est-à-dire de production de sens collectif. Les plateformes numériques, en modifiant les routines communicationnelles et les circuits d'information, influencent directement les dynamiques d'interaction et permettent de réduire l'ambiguité dans des environnements organisationnels complexes. Elles deviennent ainsi des médiateurs actifs de la reconfiguration permanente des établissements. Ensuite, la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers (2003) permet de comprendre les conditions d'adoption ou de rejet de ces technologies par les acteurs organisationnels. Elle identifie cinq facteurs déterminants (avantage relatif, compatibilité, complexité perçue, possibilité d'expérimentation, observabilité), tout en prenant en compte les profils d'adoptants et les résistances internes. Appliquée au contexte ivoirien, cette approche aide à expliquer les écarts d'usage entre établissements et la réussite partielle de certaines plateformes. Enfin, la théorie de l'appropriation des technologies de l'information, portée notamment par Benghozi et de Vaujany (2005), met l'accent sur les usages réels, situés et évolutifs des outils

numériques. Elle montre que l'appropriation est un processus non linéaire, impliquant confrontation, adaptation, et réinterprétation, selon les logiques individuelles, collectives et organisationnelles. En ce sens, les plateformes ne produisent pas automatiquement de transformation, mais ouvrent un espace de négociation entre prescriptions techniques, cultures professionnelles et stratégies d'acteurs. L'articulation de ces trois perspectives permet d'envisager les plateformes numériques non comme de simples instruments techniques, mais comme des leviers sociotechniques de transformation, qui participent activement à la redéfinition des pratiques communicationnelles, des rapports de pouvoir, et des représentations du travail dans l'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire.

2. Résultats

2.1 Typologie des plateformes utilisées

Afin de mieux appréhender les dynamiques de transformation de la communication interne au sein des grandes écoles et universités privées ivoiriennes, il est pertinent d'analyser de manière synthétique les principales plateformes numériques mobilisées, les acteurs impliqués, ainsi que les finalités et fréquences d'usage associées. Le tableau ci-après propose une typologie fonctionnelle des plateformes, fondée sur des données empiriques représentatives. Cette classification permet de mettre en évidence la diversité des usages selon les niveaux d'acteurs, tout en offrant une lecture croisée des logiques d'appropriation (Vaujany, 2005), des mécanismes de

diffusion (Rogers, 2003) et des processus de construction du sens organisationnel (Weick, 1995).

Tableau de synthèse 1 : Usage des plateformes numériques dans la communication interne

Type de plateforme	Exemples utilisées	Taux d'utilisation globale (%)	Fréquence d'usage	Acteurs principaux	Finalités dominantes
Institutionnelles	Intranet, Moodle, Email, site web	85%	Hebdomadaire / Mensuelle	Direction, administration, enseignants	Transmission d'informations officielles, gestion pédagogiques
Collaboratives / Informelles	WhatsApp, Teams, Google Drive, Facebook	93%	Quotidien-ne / Temps réel	Etudiants, enseignants, personnels administratifs	Coordination, partage d'informations entre pairs
Administratives	SIGE, logiciel de scolarité, ERP RH	78%	Période Académique /	Administration, étudiants (accès limité)	Suivi de notes, paiements, bulletins, inscription

Source : Données issues de l'enquête de terrain (2025)

L'analyse croisée des usages montre une domination nette des plateformes collaboratives (93 % d'usage régulier), utilisées de manière quotidienne par les étudiants, enseignants et parfois même le personnel administratif. Ces plateformes (ex. WhatsApp, Drive, Teams) incarnent une logique d'appropriation créative (Vaujany, 2005), souvent en contournement des canaux formels. Elles servent de leviers flexibles de coordination, de discussion spontanée et de co-construction d'informations, renforçant la

dynamique de "sensemaking collectif" (Weick, 1995). Les plateformes institutionnelles (85 %) comme les intranets ou Moodle sont bien implantées, mais leur usage reste prescrit et descendant, dans une logique de diffusion formelle. Leur efficacité est reconnue pour la transmission de contenus pédagogiques et d'annonces officielles, mais leur faible interactivité limite leur rôle dans la construction d'un véritable dialogue organisationnel. Les plateformes administratives (78 %), utilisées surtout à des moments clés de l'année (inscriptions, notes, relevés), sont essentielles pour la régulation académique, mais perçues comme rigides, peu conviviales, et parfois réservées à un usage contraint. Dans le modèle de diffusion de Rogers (2003), elles s'inscrivent dans une phase d'adoption tardive, surtout motivée par l'obligation. Cette typologie des usages montre que la communication interne dans les établissements privés ivoiriens est en pleine hybridation : les canaux formels structurent le cadre, tandis que les plateformes informelles en assurent la fluidité quotidienne. Ce décalage entre technologies prescrites et technologies réellement appropriées traduit une forme de transformation numérique par le bas, impulsée davantage par les usagers que par les directions. Ainsi, les plateformes numériques agissent non seulement comme des outils techniques, mais comme des environnements sociaux porteurs de nouvelles formes d'organisation, en phase avec les mutations pédagogiques, générationnelles et culturelles.

2.2. Changements observés dans les pratiques de communication interne

La communication interne dans les grandes écoles et universités privées ivoiriennes connaît une évolution significative, portée par les mutations technologiques, les exigences de gouvernance moderne et les attentes croissantes des parties prenantes. L'adoption d'outils numériques, la diversification des canaux d'échange, ainsi que la volonté de renforcer l'implication des personnels et des étudiants traduisent une transformation profonde des dynamiques organisationnelles. Ces changements visent à améliorer la circulation de l'information, la transparence et la cohésion institutionnelle dans un environnement concurrentiel en pleine expansion. Afin de mieux illustrer les tendances dégagées à partir des données recueillies, le tableau suivant regroupe les principaux indicateurs relatifs à l'évolution de la communication interne dans les établissements d'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire. Il permet d'identifier les dimensions sur lesquelles les pratiques se sont le plus transformées.

Tableau 2 : Perception des effets des plateformes numériques sur la communication interne

Indicateurs évalués	Pourcentages des répondants
Amélioration de la réactivité et de la fluidité de la communication interne	82 %
Meilleure collaboration inter-services grâce aux plateformes numériques	74 %
Surcharge informationnelle ressentie depuis l'usage généralisé des outils numériques	61 %

Source : Enquête menée auprès d'administrateurs, enseignants et personnels des grandes écoles et universités privées ivoiriennes, 2025

Les résultats de l'enquête révèlent une perception globalement positive de l'intégration des plateformes numériques dans la communication interne des grandes écoles et universités privées ivoiriennes, avec 82 % des répondants estimant une amélioration de la fluidité et de la réactivité, 74 % constatant une meilleure collaboration inter-services, mais 61 % ressentant une surcharge informationnelle. Selon la théorie de la communication organisationnelle de Weick (1995), l'organisation construit son environnement à travers la communication, et ces plateformes numériques réorganisent les routines internes

en facilitant un nouvel ordre, mais la surcharge informationnelle reflète un excès de signaux pouvant perturber ce processus de construction de sens. Du point de vue de la diffusion de l'innovation de Rogers (2005), les plateformes bénéficient d'un avantage relatif clair et d'une compatibilité avec les pratiques existantes, favorisant leur adoption ; cependant, la surcharge peut indiquer une complexité perçue et une gestion incomplète lors de la mise en œuvre, freinant une adoption pleinement réussie. Enfin, selon l'approche de Vaujany (2005) sur l'appropriation des technologies, les utilisateurs intègrent activement ces outils dans leurs pratiques, mais la surcharge traduit une appropriation partielle où les règles d'usage ne sont pas encore totalement institutionnalisées, ce qui limite l'efficacité globale. Ainsi, si les plateformes numériques agissent comme un levier de transformation positive de la communication interne, elles génèrent également des tensions et défis liés à l'appropriation et à la gestion des flux d'information, traduisant un processus de changement organisationnel en cours et encore perfectible.

2.2 Impacts sur la circulation de l'information, la collaboration, la réactivité

L'introduction des plateformes numériques (Intranet, Slack, Microsoft Teams, WhatsApp institutionnels, etc.) a considérablement amélioré la fluidité, la traçabilité et la rapidité de la circulation de l'information au sein des établissements. Cette section de nos résultats sera analysée à la lumière de la théorie de la communication organisationnelle de Karl Weick (1995), de la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (2003), et de la théorie

de l'appropriation des technologies de l'information de Vaujany (2005).

Le premier axe d'analyse porte sur les effets des plateformes numériques sur la circulation interne de l'information dans les grandes écoles et universités privées ivoiriennes. Cette dimension est essentielle, car elle conditionne la clarté des messages organisationnels, la diffusion des consignes, et l'accès équitable à l'information pour tous les acteurs. Les constats présentés dans ce tableau sont interprétés

Tableau 3 : Impact des plateformes numériques sur la circulation de l'information

Constats empiriques	Apports théoriques	Effets observés
<ul style="list-style-type: none"> - Transmission rapide des notes de service, convocations, décisions administratives via WhatsApp, intranet, email. - Accès généralisé aux documents institutionnels (plannings, règlements, résultats) sur des plateformes centralisées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Weick (1995) : réduction de l'ambiguïté grâce à des flux d'informations plus structurés. - Rogers (2003) : compatibilité avec les pratiques antérieures favorisant l'adoption. - Vaujany (2005) : appropriation progressive des outils qui transforme les pratiques de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure accessibilité et transparence de l'information. - Réduction des silos informationnels. - Dépendance moindre à la hiérarchie pour l'accès aux données.

Source : Enquête menée auprès d'administrateurs, enseignants et personnels des grandes écoles et universités

privées ivoiriennes, 2025

L'introduction des plateformes numériques a instauré une communication instantanée et partagée, réduisant fortement les délais de diffusion et les risques de mauvaise interprétation. En s'alignant sur les routines existantes, ces outils ont été rapidement adoptés par les personnels. L'organisation devient plus ouverte, et l'information circule horizontalement, favorisant l'autonomie et la responsabilité individuelle.

Le deuxième tableau examine les impacts des plateformes numériques sur les pratiques de collaboration interne. Dans les établissements analysés, ces outils ont favorisé de nouvelles formes de coopération, allant au-delà des structures hiérarchiques classiques.

Tableau 4 : Effets des plateformes numériques sur la collaboration interne

Constats empiriques	Apports théoriques	Effets observés
<ul style="list-style-type: none"> - Groupes de travail créés sur Teams ou WhatsApp pour les projets transversaux. - Cours et ressources pédagogiques co-construits via Google Drive ou OneDrive. - Participation interservices 	<ul style="list-style-type: none"> - Weick (1995) : le sensemaking collectif favorise l'engagement collaboratif. - Rogers (2003) : les plateformes sont des innovations observables, ce qui accélère leur adoption collaborative. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du travail en équipe, au-delà des frontières hiérarchiques. - Co-création de contenus pédagogiques et administratifs. - Développement d'une culture numérique de la collaboration.

facilitée via des calendriers partagés et plateformes de gestion.	- Vaujany (2005) : appropriation située : chaque service s'approprie les outils selon ses besoins.	
---	--	--

Source : Enquête menée auprès d'administrateurs, enseignants et personnels des grandes écoles et universités privées ivoiriennes, 2025

Ce tableau illustre que les plateformes numériques sont devenues des espaces de co-construction, où s'élaborent collectivement des décisions, des contenus pédagogiques ou des projets administratifs. Le passage d'une collaboration formelle à une coopération informelle et réactive témoigne de la capacité des acteurs à s'approprier les outils selon leurs besoins concrets (Vaujany), à reconnaître leur utilité observable et partagée (Rogers), et à construire du sens ensemble dans l'action (Weick). Cela révèle un glissement vers une organisation plus horizontale et participative.

Enfin, le troisième tableau traite de la manière dont les plateformes numériques influencent la réactivité des établissements face aux imprévus. Dans un contexte marqué par des crises successives (COVID-19, tensions sociales, défis logistiques), la capacité à répondre rapidement devient un avantage organisationnel stratégique.

Tableau 5 : Effets des plateformes numériques sur la réactivité organisationnelle

Constats empiriques	Apports théoriques	Effets observés
<ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation rapide des emplois du temps communiquée en ligne. - Gestion agile des imprévus (pannes, grèves, alertes sanitaires). - Réunions de crise organisées en visioconférence à tout moment. 	<ul style="list-style-type: none"> - Weick (1995) : adaptation rapide grâce au traitement collectif des signaux faibles. - Rogers (2003) : rôle des agents de changement (leaders numériques) dans la diffusion rapide des outils. - Vaujany (2005) : rôle de l'historicité et du contexte d'appropriation dans la réactivité numérique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de décision accélérée. - Continuité pédagogique et administrative en contexte de crise. - Réduction des temps de latence dans la résolution des problèmes.

Source : Enquête menée auprès d'administrateurs, enseignants et personnels des grandes écoles et universités privées ivoiriennes, 2025

Les résultats mettent en évidence une accélération des prises de décision, rendue possible par la disponibilité constante des canaux numériques. Les plateformes deviennent des outils de coordination en temps réel, particulièrement en période de crise. Ce dynamisme repose sur une capacité collective à interpréter rapidement les événements nouveaux (Weick), une diffusion rapide des outils via des acteurs relais (Rogers), et une maturité

numérique issue d'une appropriation antérieure (Vaujany). Il en découle une organisation plus agile, distribuée et résiliente.

3.3 *Perceptions des utilisateurs*

La perception désigne le processus par lequel un individu interprète et donne du sens à son environnement, en fonction de ses expériences, représentations sociales et contextes culturels (Jodelet, 1989 ; Gibson, 1979). Dans le cadre de l'introduction des plateformes numériques dans les grandes écoles et universités privées ivoiriennes, la perception des usagers étudiants, enseignants et personnels est un facteur déterminant pour comprendre les dynamiques d'acceptation, de résistance ou d'appropriation. Comme le souligne Davis (1989), la manière dont un outil technologique est perçu (en termes d'utilité et de facilité d'usage) influence directement son adoption. Ainsi, au-delà des performances techniques des plateformes, c'est bien la manière dont elles sont ressenties et évaluées par les usagers qui conditionne leur intégration réelle dans les pratiques de communication interne. Le tableau suivant présente une synthèse croisée des principaux résultats de cette enquête, en distinguant avantages perçus, inconvénients identifiés et résistances exprimées.

Tableau 6 : Tableau croisé des perceptions des outils numériques dans l'enseignement supérieur

Catégories	(%)	Population concernée	Type de perception
Facilitation de l'information	82 %	Tous usagers	Avantage : Meilleure circulation via ERP, intranet, WhatsApp institutionnel
Gain de temps administratif	76 %	Tous usagers	Avantage : Rapidité dans les démarches (attestations, notes, etc.)
Amélioration de l'interaction	58 %	Enseignants	Avantage : Meilleure interaction via forums et espaces collaboratifs
Surcharge informationnelle	62 %	Tous usagers	Inconvénient : Multiplication des canaux numériques
Problèmes d'accès	35 %	Personnel administratif	Inconvénient : Insuffisance de compétences numériques
Méfiance des enseignants	27 %	Enseignants	Résistance : Crainte de surveillance ou de déshumanisation
Préférence pour l'informel	49 %	Tous usagers	Résistance : Usage privilégié de canaux non officiels (WhatsApp, appels)
Usage obligatoire minimal	21 %	Tous usagers	Résistance : Utilisation restreinte aux fonctions imposées (notes, emploi du temps)

Source : Enquête interne sur les usages du numérique, réalisée en mai 2025 auprès de 130 usagers (étudiants,

enseignants, personnel administratif)

L'étude met en lumière une adhésion majoritaire aux plateformes numériques dans les établissements d'enseignement supérieur, notamment pour la fluidification de l'information (82 %) et l'optimisation administrative (76 %). Néanmoins, des tensions persistent : surcharge informationnelle (62 %), inégalités d'accès (43 %) et manque de formation (35 %). À cela s'ajoutent des résistances culturelles ou organisationnelles, telles que la méfiance vis-à-vis des outils numériques (27 %) et le maintien de pratiques informelles de communication (49 %). En somme, les plateformes numériques sont bien perçues comme des leviers de transformation de la communication interne, avec un taux d'acceptation élevé (plus de 75 % d'avis favorables). Cependant, leur impact réel est modulé par :

- la capacité de l'organisation à structurer et canaliser l'information (Weick),
- la manière dont l'innovation est perçue selon ses attributs (Rogers),
- et le processus d'appropriation individuel ou collectif en contexte (Vaujany).

Ce triptyque théorique met en lumière que la réussite de la transition numérique dépend moins de la technologie elle-même que de son intégration culturelle, humaine et organisationnelle.

3. Discussion

3.1 Analyse des écarts entre institutions : taille, gouvernance et culture numérique

L'analyse des résultats met en évidence des écarts significatifs entre les universités privées ivoiriennes en matière de transformation numérique de la communication interne. Ces écarts ne sont pas seulement d'ordre technique ou financier ; ils traduisent des différences structurelles (taille, ressources, dispositifs de gouvernance) mais également culturelles, notamment dans les représentations sociales du numérique et dans les dynamiques d'appropriation technologique. Certaines institutions, souvent de grande taille et disposant d'un leadership affirmé, ont mis en place des plateformes numériques intégrées, accompagnées de dispositifs de formation et de pilotage du changement. Ce profil d'établissements correspond aux « adopteurs précoce » définis par Rogers (2003) dans sa théorie de la diffusion de l'innovation. Ces universités perçoivent le numérique comme un vecteur d'efficacité organisationnelle et d'attractivité. Leur culture numérique se caractérise par une cohérence entre vision stratégique, besoins des utilisateurs et usages des outils, ce qui favorise l'appropriation collective. À l'inverse, d'autres établissements peinent à intégrer durablement les technologies numériques dans leur communication interne. L'usage y est souvent sporadique, limité à quelques initiatives isolées ou encore dépendant de supports traditionnels (courriers papier, réunions informelles, notes de service physiques). Ce retard peut être interprété, à la lumière des

travaux de Weick (1995) sur le sensemaking, comme un déficit de sens partagé autour de l'innovation : les technologies sont perçues comme des injonctions exogènes plutôt que comme des ressources utiles. L'absence de stratégie numérique claire et la faiblesse du pilotage du changement génèrent une inertie organisationnelle. La perspective de Vaujany (2005) permet de mieux comprendre cette diversité d'expériences en soulignant l'importance des conditions locales d'introduction et de contextualisation des technologies. Là où l'appropriation est progressive, participative et intégrée au quotidien professionnel, le numérique joue un rôle transformateur. A contrario, une implantation technologique peu adaptée aux usages locaux engendre une adoption formelle, sans effet réel sur les pratiques communicationnelles.

En somme, les écarts entre établissements d'enseignement supérieur relèvent d'un faisceau de facteurs interdépendants : structures de gouvernance, compétences internes, culture organisationnelle et capacité à donner du sens au changement. Ces résultats montrent que la transformation numérique n'est pas un processus homogène mais une trajectoire située, façonnée par des dynamiques internes propres à chaque établissement.

3.2 Facteurs facilitants ou freinant la transformation numérique

L'étude révèle également une série de facteurs qui, selon les contextes institutionnels, peuvent soit faciliter, soit freiner la transformation numérique des dispositifs de communication interne. Parmi les facteurs facilitants, plusieurs éléments ressortent. Un premier facteur est la

gouvernance participative, qui favorise l'implication des différents acteurs (enseignants, personnels administratifs, étudiants) dans le choix et l'usage des outils numériques. Comme l'indique Vaujany (2005), ce type de gouvernance encourage une appropriation progressive et située des technologies, qui sont perçues non comme imposées, mais comme co-construites. La clarté des bénéfices des plateformes numériques (gain de temps, traçabilité, meilleure circulation de l'information) constitue également un levier d'adhésion, conformément à la théorie de Rogers (2003). Enfin, le processus de sensemaking tel que formulé par Weick (1995) souligne que la réussite de la transformation dépend de la manière dont les membres de l'organisation interprètent et valorisent les changements : lorsqu'ils y voient une opportunité d'évolution positive, l'adoption devient naturelle et durable. Toutefois, plusieurs obstacles majeurs peuvent freiner cette dynamique. D'abord, les blocages culturels jouent un rôle important : dans certains établissements, les outils numériques sont perçus comme des instruments de surveillance ou comme des projets imposés, ce qui alimente des formes de résistance passive. Ensuite, le manque de compétences numériques reste un frein important. Selon Rogers, la complexité perçue d'une innovation constitue un facteur décisif dans son rejet : en l'absence de formation ou d'accompagnement technique, les utilisateurs se sentent dépassés, ce qui compromet l'appropriation. Enfin, une mauvaise contextualisation des outils c'est-à-dire une mise en œuvre qui ne tient pas compte des pratiques et contraintes locales conduit à une adoption superficielle. L'innovation est alors présente dans les discours, mais absente dans les pratiques réelles. L'analyse

des résultats montre que la transformation numérique repose davantage sur la capacité des établissements à créer un environnement propice au changement, qu'à investir dans les outils eux-mêmes. Le numérique n'est transformateur que lorsqu'il est intégré à une vision partagée, accompagné par une dynamique de formation continue, et inscrit dans une logique d'amélioration progressive des pratiques professionnelles.

Les résultats de cette étude soulignent que les plateformes numériques peuvent effectivement jouer un rôle de levier dans la transformation de la communication interne des universités privées ivoiriennes, mais à condition que leur mise en œuvre s'inscrive dans une démarche stratégique, participative et contextualisée. La technologie seule ne suffit pas : elle doit être accompagnée d'un pilotage du changement, d'un travail de sensemaking, et d'un effort collectif de professionnalisation des usages. Ces conclusions ouvrent des perspectives pour de futures recherches. Il serait intéressant d'approfondir le rôle des acteurs intermédiaires (responsables TIC, cadres administratifs, leaders pédagogiques) dans le processus de médiation entre outils numériques et pratiques professionnelles. Par ailleurs, une étude comparative entre universités privées et publiques, ou encore entre établissements situés dans les grandes agglomérations urbaines et ceux implantés dans les petites villes, permettrait de mieux cerner l'effet du contexte sur la dynamique de transformation. Enfin, il conviendrait d'élargir l'analyse à d'autres champs impactés par le numérique dans l'enseignement supérieur, notamment la gestion académique, la pédagogie, la gouvernance et la relation aux étudiants. Loin d'un modèle unique, la

transformation numérique apparaît ainsi comme un processus pluriel, ancré dans des logiques locales, marqué par des tensions entre innovation et résistance, et dépendant étroitement des choix organisationnels et culturels opérés par chaque institution.

Conclusion

La présente étude a permis de mettre en lumière le rôle croissant des plateformes numériques dans la transformation des dynamiques de communication interne au sein des grandes écoles et universités privées ivoiriennes. Ces outils, tout en favorisant une circulation plus fluide, rapide et accessible de l'information, ne sont pas pour autant exempts de tensions ni de résistances. En mobilisant les apports théoriques de Karl Weick, Everett Rogers et Benoît de Vaujany, il apparaît que la transformation numérique de la communication interne s'inscrit dans une logique organisationnelle complexe, marquée par des phénomènes de réduction d'ambiguïté, de diffusion différenciée de l'innovation, et d'appropriation hétérogène des technologies. Le degré d'efficacité des plateformes ne dépend donc pas uniquement de leur performance technique, mais surtout de leur capacité à s'insérer dans les routines, la culture, et les structures de gouvernance des institutions. Les résultats montrent que la taille de l'établissement, la maturité numérique de son personnel, ainsi que la présence d'une stratégie claire d'accompagnement au changement, conditionnent fortement l'appropriation des outils numériques. À l'inverse, les freins techniques, humains ou organisationnels peuvent ralentir, voire bloquer, les effets

attendus de la digitalisation de la communication interne. Il convient dès lors de penser la transformation numérique non pas comme un simple transfert technologique, mais comme un processus sociotechnique qui engage à la fois les individus, les collectifs, les outils et les visions stratégiques. Ce changement exige un pilotage attentif, un accompagnement continu, et une capacité d'adaptation constante au sein des institutions d'enseignement supérieur.

Références

BENGHOZI Pierre-Jean & DE VAUJANY François-Xavier, 2005. *Coordination et coopération dans les organisations : approches socio-économiques*, L'Harmattan, Paris.

CRESWELL John W. & PLANO CLARK Vicki L., 2017. *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks.

DAVIS Fred D., 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, pp. 319-340.

DE REUVER Mark, SORENSEN Carsten & BASOLE Rahul C., 2018. The digital platform : A research agenda. *Journal of Information Technology*, vol. 33, n° 2, pp. 124-135. [En ligne] <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>

GIBSON James J., 1979. *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin, Boston.

JODELET Denise, 1989. *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, Paris.

LIBAERT Thierry & D'ALMEIDA Nicolas, 1998. *La communication interne*, Dunod, Paris.

ROGERS Everett M., 2003. *Diffusion of Innovations* (5th ed.), Free Press, New York.

WEICK Karl E., 1979. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.

WEICK Karl E., 1995. *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.