

Enjeux des technologies mobiles dans le management de la communication interne et opérationnelle d'un réseau de microfinance au Congo : cas des MUCODEC

Issues of mobile technologies in the management of internal and operational communication within a microfinance network in Congo: the case of MUCODEC

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°629, Sciences Sociales et Humanités (SSH)
Spécialité de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication
Graduate School : Information and Communication Sciences

Thèse préparée dans l'unité de recherche **Larequoi(UR 2452, laboratoire de recherche en Management)**, sous la direction de **Milie Théodora MIERE**, Maître de conférences HDR

Thèse à soutenir à Paris-Saclay, le 30 novembre 2023, par

Privat Triburce Martin MASSANGA

Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

Christophe ASSENS Professeur des universités, Université Paris Saclay	Examineur
Jacques IBANEZ BUENO Professeur des universités, Université Savoie Mont Blanc	Rapporteur & Examineur
Alain KIYINDOU Professeur des universités, Université Bordeaux Montaigne	Rapporteur & Examineur
Elizabeth GARDERE Professeur des universités, Université de Bordeaux	Examinatrice
Milie Théodora MIERE Maître de Conférences HDR, Université Paris Saclay	Directrice de thèse

Sommaire

Dédicace.....	4
Remerciements.....	5
Introduction générale.....	7
1. <u>Contexte de la recherche</u>	8
2. <u>Objet et hypothèses de recherche</u>	11
2.1 <u>Objet de la recherche</u>	11
2.2 <u>Problématique de la recherche</u>	12
2.3 <u>Objectifs de la thèse</u>	13
2.4 <u>Intérêt de la recherche</u>	14
2.5 <u>Hypothèses de recherche</u>	17
2.6 <u>Choix spatio-temporel de l'étude</u>	19
3. <u>Structure de la thèse</u>	19
Première partie : la revue de littérature.....	21
1.1 <u>Les théories relatives à l'usage des technologies de l'Information et de la Communication</u>	21
1.2 <u>Les théories relatives au management de la communication des organisations</u>	37
1.3 <u>Les théories relatives à l'économie et à la gestion</u>	52
Deuxième partie : Le design de la recherche et le positionnement épistémologique.....	82
2.1 <u>Le cadre méthodologique</u>	84
2.2 <u>Protocole de recherche empirique</u>	85
2.3 <u>Position et approche épistémologiques</u>	87
2.4 <u>Méthodes et outils de recherche</u>	90
Troisième partie : L'environnement des Technologies de l'Information et de la Communication et de la microfinance au Congo	112
3.1 <u>Présentation socioéconomique de la République du Congo</u>	113

3.2 Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication au Congo	120
3.3 Le secteur de la microfinance au Congo	131
3.3.1 Les facteurs de développement de la microfinance au Congo	138
3.3.2 Panorama des établissements de microfinance au Congo	143
3.4 Présentation de la Fédération des MUCODEC	149
3.4.1 Historique, objet et statut juridique des MUCODEC	149
3.4.2 Organisation, missions et Gouvernance de la Fédération des MUCODEC	152
3.4.3 La stratégie de communication des MUCODEC	158
3.4.3.1 Le Département Communication et radio	163

Quatrième Partie : Etude de cas, présentation des résultats de la recherche & discussion.....177

4.1 Les résultats de la recherche	177
4.1.1 Présentation de l'enquête	177
4.1.2 Administration du questionnaire	178
4.2 Résultats et interprétation	181
4.3 Discussion des résultats en termes d'enjeux	215
4.3.1 Validité de la recherche	215
4.3.2 Discussion sur les résultats	218

Conclusion générale.....230

Apports de cette recherche (contributions)	235
Apports en management de la communication	236
Limites de cette recherche	237
Voies de recherche future	239

Bibliographie

Abréviations et sigles

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Dédicace

Ce modeste travail scientifique, je le dédie avec un profond amour et une immense gratitude à ceux qui ont supporté des privations de tous ordres, mes longs silences, mes sautes d'humeur et mes absences pour me voir réussir dans cette grande aventure de recherche et de challenge personnel, et à ceux dont les souvenirs, les conseils et les encouragements m'ont servi de fil d'Ariane.

A ma tendre compagne, Dady Inès MASSAMBA, dont le soutien a été mon inépuisable carburant.

A ma chère mère, Georgette Sogni qui s'est sacrifiée pour nous élever seule, après le décès de notre père, en ne cultivant que la terre.

A mon oncle, Jean-Baptiste Pambou, la main qui m'a soutenu.

A mes enfants : Martinaud, Martinez et Sagesse, à qui j'ai dû priver de bien de choses pour avancer dans ce travail.

A mes frères, sœurs et amis intimes : Uldevert Massanga, Madeleine Pemba, Jean Christophe Mouélé « Matho », Elvis Rodrigue Milandou, Serge Patrick Mankou, Anthony Mouyoungui, Prince Bafouolo, Hermione Ngoma, Lauryathe Bikouta, Fernande Nadine Koukadina, Aldin Makoundi, Angelou Chevauchet, Leli Makosso, Eddy Fleury Ngombe et Wily Ngoyi Nzamba. Et ceux que j'oublie.

A mon très cher père, Albert Massanga, parti trop tôt dans mon adolescence. Merci pour l'éducation de base, les valeurs et l'amour que tu nous as transmis.

A mes frères et sœurs qui ont quitté précocement cette terre tout en ayant marqué mon existence : Jean-Marie Taty, Emilienne Massanga, Nadège Massanga et Blanche Marina Pambou.

A mon ami d'enfance dont le souvenir est resté indélébile dans ma mémoire, Hermann Péné, arraché très jeune à notre affection.

Remerciements

La thèse de doctorat est un travail chronophage et de longue haleine qui dans sa réalisation occupe une bonne tranche de la vie du doctorant. La réussite d'une recherche scientifique nécessite de l'abnégation et de l'endurance mentale de la part du doctorant, d'une part, de l'encadrement, de l'assistance et de l'orientation de la part des gens plus aguerris pouvant appartenir à l'équipe pédagogique, à l'équipe administrative ou aux connaissances du monde universitaire, d'autre part. Ainsi, de nombreuses personnes que j'ai rencontrées tout au long de ce processus d'apprentissage et de recherche m'ont apporté de la lumière, des idées, des encouragements et du soutien moral, parfois financier pour la maturation et l'aboutissement de cette production scientifique. C'est à elles donc que j'aimerais adresser ici l'expression de ma gratitude. Merci pour tout !

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Madame Milie Théodora MIERE, Maître de conférences HDR, ma directrice de thèse, pour son accompagnement, ses orientations et sa sollicitude.

Mes remerciements au Professeur Christophe ASSENS, pour sa lumière et ses directives lors des ateliers doctoraux.

Je pense au Professeur Alain KIYINDOU pour ses conseils et son mentorat dans le cadre de la présentation des communications scientifiques.

Mes amitiés à Louis Caleb REMANDA, Eric LOEMBET et à Aimée NGALA, mes collègues doctorants pour leur soutien moral ! Je n'oublie pas Emmanuel Aman MORIN et Sylvie YUNG du laboratoire le Larequoi pour leurs collaborations et appuis administratifs pendant mes séjours d'études et pour la préparation de mes voyages entre le Congo et la France.

Je tiens enfin à remercier l'Ambassade de France au Congo par le biais de Mme Marie AUDIGIER, ancienne Directrice déléguée de l'Institut Français du Congo, de Mme Dominique ANOUILH, anciennement en poste au consulat de France à Brazzaville et de Mme Marie VEILLON du Service de Coopération et d'Action Culturelle pour les bourses du Gouvernement français dont j'ai été, plusieurs fois, allocataire dans le cadre de cette formation doctorale.

*« La vérité est une arme qui a toujours triomphé in fine.
Car le mensonge est fécond, mais il est stérile. »*

Ahmadou Kourouma

Introduction générale

La communication revêt différentes significations selon le domaine des sciences sociales et humaines. Sandra Bornand Cécile Leguy (2013) explique que l'étymologie du terme "communication" illustre sa polysémie, qui peut signifier tour à tour "partager", "transmettre", ou encore "faire partager". Cette notion est essentielle dans toutes les relations humaines et organisationnelles, qu'il s'agisse de la vie en communauté ou du fonctionnement d'une entreprise. Bruno Joly (2009) ajoute que la communication englobe trois aspects : l'expression, la représentation et l'action sur autrui. Il souligne également que pour qu'il y ait communication, il faut souvent recourir à des outils technologiques tels que les téléphones mobiles, les ordinateurs ou internet. Ces médias permettent évidemment de médiatiser les échanges interpersonnels ainsi que ceux au sein des groupes et organisations. Christian Licoppe (2002) souligne d'ailleurs l'influence croissante des technologies sur notre sociabilité.

Les entreprises congolaises ne font pas exception à cette tendance. Elles sont confrontées aux défis liés à une couverture limitée des réseaux de télécommunications sur le territoire national ainsi qu'à un coût élevé des services proposés. Dans ce contexte, il est crucial pour les institutions financières telles que les banques et les établissements de microfinance comme MUCODEC au Congo d'avoir accès à des stratégies efficaces de médiatisation pour leurs processus communicationnels opérationnels. Les technologies mobiles jouent un rôle majeur dans ces activités professionnelles en offrant une plus grande flexibilité temporelle et spatiale. Malgré quelques faiblesses observées ici et là, on constate que les entreprises congolaises ont adopté progressivement une approche professionnelle de la communication, notamment grâce à l'influence des entreprises multinationales (MTN, Airtel, Brasco, etc.) présentes dans le pays. Cependant, il reste encore peu d'études sur l'efficacité des dispositifs technologiques utilisés pour gérer la communication au sein des

organisations congolaises. Excepté quelques travaux de Miere (2019), Lessouba (2015), Kiyindou (2012) qui apportent des éléments informatifs et scientifiques sur ce pays

La microfinance joue un rôle essentiel dans l'économie du Congo en soutenant les particuliers, les petites et moyennes entreprises ainsi que le secteur informel. Dans ce contexte, où la population est faiblement bancarisée (13%) et où les TIC sont peu répandues ou ont des coûts prohibitifs, les agences de microfinance sont essentielles pour favoriser l'inclusion financière. Bien qu'elles fassent dorénavant face à une concurrence croissante avec le développement rapide du Mobile Money proposé par les opérateurs de téléphonie mobile. Selon Ekiemi (2008), la microfinance joue un rôle important dans la lutte contre la pauvreté et le développement au Congo. Il soutient que pour promouvoir le développement économique et social du pays, il est essentiel que le gouvernement, les opérateurs économiques, les intellectuels et les chercheurs s'engagent dans ce débat sur la mobilisation et l'utilisation des ressources financières de la microfinance.

Il est important pour nous d'étudier plus en profondeur comment les dispositifs technologiques peuvent contribuer efficacement au management de la communication interne et opérationnelle au sein des établissements de microfinance et à l'amélioration des services proposés aux clients. Il est nécessaire de comprendre les enjeux de l'intégration des technologies mobiles dans la stratégie des microfinances, surtout celles en réseaux, dans les pratiques communicationnelles courantes.

1. Contexte de la recherche

La contextualisation de notre travail fait appel à des paramètres transversaux afin de mieux saisir notre démarche. Cette recherche a été motivée par la réalité socio-économique difficile du Congo Brazzaville caractérisée par de nombreux échecs de l'entrepreneuriat local et des entreprises publiques nationales, les faiblesses des

dispositifs des télécommunications nationales et surtout par le rôle de catalyseur de développement que joue le secteur de la microfinance dans ce pays potentiellement riche grâce à ses multiples ressources naturelles et humaines, mais dont les indicateurs socioéconomiques sont restés au rouge depuis de nombreuses années. La réalité économique de la République du Congo, pays de près de 5 millions d'âmes, donne à lire qu'il ne dispose presque pas d'industries, ni d'un secteur primaire évolué. Encore moins d'un secteur tertiaire diversifié. L'économie congolaise est de rente. Elle s'appuie essentiellement sur l'exploitation et l'exportation du pétrole et du bois. Il y a aussi celles de quelques autres matières premières comme l'or et les poly-métaux. Parler d'économie au Congo, c'est naturellement évoquer les questions relatives aux institutions financières et à la circulation de la monnaie. Dans cette quête de développement socioéconomique, le secteur de la microfinance joue un rôle important dans ce pays.

Nous cherchons à savoir ce que peut être l'apport des technologies mobiles dans la communication des établissements de microfinance¹ (EMF) au regard de leur impact sur la société et l'économie nationale. Le management ou la stratégie de la communication interne et opérationnelle est un enjeu de taille pour les établissements de microfinance. Qu'elle soit interne ou externe, la communication des EMF est largement adossée aux technologies mobiles et singulièrement au téléphone mobile GSM. Il existe une abondante littérature sur les bouleversements que les TIC et particulièrement les technologies mobiles ont engendrés au sein des organisations marchandes et non marchandes. En effet, ces technologies remodelent les rapports entre managers et collaborateurs, d'une part, et entre différents départements ou équipes dans une entreprise en réseau, d'autre part, en termes de communication verticale, horizontale et transversale. Les entreprises de microfinance congolaises sont pour certaines organisées en réseaux de plusieurs agences essaimées dans les villes ou

¹ Désormais EMF

à travers le territoire national. La communication interne ou (et) opérationnelle fait partie des clés de voûte de l'efficacité ou de l'efficience (performance) de ces institutions. Mais, il s'avère que la République du Congo présente d'énormes faiblesses pour soutenir et faciliter l'activité de cette catégorie d'entreprises. Des faiblesses infrastructurelles que l'on peut lister comme suit :

En matière d'infrastructures de télécommunication : il n'existe plus de réseaux téléphoniques filaires dans le pays. Internet coûte encore cher, les réseaux GSM ne couvrent pas l'intégralité du territoire et présentent encore des défaillances ou insuffisances qui paraissent comme des obstacles à l'implantation des activités et à la bonne politique de communication interne et opérationnelle au sein de ces entreprises financières.

En matière d'électricité : de nombreuses localités ne sont pas encore connectées au réseau national, qui est d'ailleurs défaillant, et les villes qui y sont connectées connaissent un service énergétique de mauvaise qualité avec des baisses de tensions, des coupures intempestives et le rationnement par zone que les populations appellent « délestage ».

Face à cette réalité, les EMF favorisent leurs échanges entre services, entre agences ou entre le Top management, le Middle management et l'ensemble des collaborateurs en adoptant les technologies mobiles. Par ailleurs, le chercheur que nous sommes est le Chef du département communication à la Fédération des MUCODEC, un réseau de microfinance. Ce qui renforce notre intérêt du sujet et nous incite à analyser la stratégie et les outils de médiatisation des processus communicationnels de cette organisation, avec une certaine distance et une rigueur scientifique essentielle dans le cadre de l'observation participante. L'apport de ce travail peut aller au-delà de la sphère de la microfinance, car d'autres entreprises d'autres secteurs d'activités évoluant dans ce même environnement du Congo pourraient y trouver de la matière stratégique. Ainsi, notre recherche est fondée sur la problématisation des enjeux des technologies

mobiles dans leurs usages communicationnels (médiatisation) au sein des EMF congolais.

2. Objet et hypothèses de la recherche

Cette recherche interdisciplinaire s'appuie sur les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), le management, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ainsi que la sociologie. L'objet d'étude est formulé en tenant compte des influences croisées entre ces domaines. Les hypothèses ont été élaborées en considérant les implications et liens avec chaque discipline mobilisée, facilitant ainsi une meilleure compréhension du sujet grâce à leur utilisation lors de l'analyse des données collectées sur le terrain.

2.1 Objet de la recherche

Il est désormais courant de discuter du rôle incontournable des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans le développement des entreprises. Cependant, il reste difficile d'évaluer précisément leur contribution au rendement et à l'efficacité de ces entreprises. Naceur Merbarki (2013) souligne cette problématique évaluative en déclarant que les TIC ont connu une large diffusion depuis les années 1980. Il existe une tendance qui estime que ces technologies apportent de la valeur ajoutée aux entreprises. C'est dans le même sens que Kaspard, Chapellier & Gerbaix (2017) soulignent que de nombreuses études ont été menées sur les bénéfices de l'adoption des technologies de l'information et de la communication dans les petites et moyennes entreprises (Porter et Millar, 1985, Hamel et Prahalad, 1989, Bernasconi 1996, March, 1997, Morrison et al. 1999, Raymond, 2011). Parmi les avantages cités figurent une amélioration des performances organisationnelles grâce à une circulation rapide de l'information, la recherche de nouvelles sources de revenus, la mise en place d'une stratégie visant à réduire les coûts, diversifier ou se différencier... Le succès d'une

telle démarche au sein des PME repose principalement sur le dirigeant lui-même. Il est également essentiel que certaines conditions soient remplies telles qu'un budget adéquat, une infrastructure appropriée ainsi que du personnel qualifié (Consoli, 2012). Toutefois, il est complexe d'évaluer leur impact sur la performance des entreprises ainsi que leur contribution à la création de valeur. Comme le fait remarquer Quinet (2000), *"il demeure difficile de quantifier l'impact de ces technologies sur la croissance ou la productivité"*. Bien que cet auteur aborde les TIC dans un sens général, notre recherche se concentre principalement sur les enjeux des technologies mobiles dans la concrétisation de la communication interne et opérationnelle des réseaux des EMF.

2.2 Problématique de la recherche

La problématique de cette recherche est constituée d'un ensemble de questions stratifiées selon les variables correspondant aux objectifs de cette thèse. Elle se divise en deux parties distinctes. Tout d'abord, la question principale qui constitue l'épine dorsale et le fil conducteur des objectifs et résultats scientifiques présentés dans ce travail. Ensuite, il y a quatre sous-questions qui traitent des attentes cognitives, empiriques, technologiques, comportementales voire performatives.

a. Question principale (Problématique)

Le but de cette étude était d'examiner la relation entre l'efficacité opérationnelle des entreprises de microfinance, en particulier les MUCODEC, et l'utilisation des technologies mobiles par leurs employés dans leurs pratiques communicationnelles internes et opérationnelles. Notre problématique se formule ainsi : **"Quels sont les enjeux posés par les technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle des EMF au Congo ?"** Cette question a guidé nos recherches, qui ont été orientées vers plusieurs interrogations secondaires visant à trouver des réponses à notre question principale.

b. Questions secondaires

La question principale nous a permis d'explorer différentes pistes pour mieux comprendre la problématique de recherche. Quatre questions secondaires ont complété la principale :

- *Quelles sont les technologies mobiles utilisées par les EMF pour leur communication interne et opérationnelle ?*
- *Comment fonctionnent ces outils de communication ?*
- *En quoi contribuent-ils à l'efficacité opérationnelle des EMF en matière de communication ?*
- *Quelles sont les contraintes ou faiblesses auxquelles font face les EMF dans l'utilisation optimale des technologies mobiles pour la communication ?*

2.3 Objectifs de la thèse

Ce travail de recherche vise à explorer les enjeux des technologies mobiles sur la communication interne et opérationnelle dans les EMF. Ainsi, cette étude cherche à déterminer s'il existe une corrélation entre le déploiement des technologies mobiles pour la communication interne et opérationnelle et la performance globale de ces organisations en termes d'efficacité ou d'efficience. Dans le contexte congolais, les situations auxquelles font face les employés des microfinances nécessitent souvent une résolution rapide. Par exemple, lors des transferts d'argent, il est essentiel que les informations soient transmises rapidement à d'autres agences pour permettre aux destinataires de recevoir les fonds dans un court laps de temps. Théodora Pélage Miere (2006) souligne l'utilité des TIC dans ces cas urgents : "*Les messageries, téléphones portables et systèmes d'information fournissent des informations en temps réel, etc. Les TIC sont considérées par certains comme essentielles pour assurer une circulation rapide de l'information au sein même de toute organisation.*" C'est dans cette optique que Ibanez-Bueno et Miere (2022) soulignent que la communication par les TIC permet à l'entreprise d'être vue, de faire connaître ses biens et services, dans le but de favoriser la vente d'un bien ou d'un service directement ou indirectement. Les efforts

de communication se concentrent principalement sur le consommateur, mais ils peuvent également s'adresser aux prescripteurs, aux influenceurs ou aux distributeurs en raison de l'importance des audiences, du pouvoir de viralisation de l'information et de la capacité des utilisateurs en ligne à partager des informations avec tous leurs amis. Cette thèse se concentre donc sur comment les EMF parviennent à maintenir une communication interne malgré les faiblesses infrastructurelles en matière de télécommunications nationales. L'enjeu est crucial car cela affecte leur efficacité ainsi que leur image auprès du public. L'étude explore également différents modes opératoires liés à l'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle au sein des entreprises de microfinance. Une catégorisation des types de technologies mobiles utilisées est réalisée, ainsi qu'une analyse de leurs usages et fonctions au sein de ces organisations afin d'évaluer leur valeur ajoutée dans la performance globale. Par ailleurs, l'étude se penche sur les contraintes techniques, humaines et financières auxquelles sont confrontés les utilisateurs dans le contexte spécifique du Congo Brazzaville.

2.4 Intérêt de la recherche

Les raisons qui nous ont conduit à nous intéresser à cette problématique sont nombreuses. Le choix de ce sujet de recherche trouve sa justification dans le fait qu'aujourd'hui au Congo, on ne saurait parler de microfinance sans usage des technologies mobiles et plus particulièrement du téléphone portable. D'autres raisons nous ont motivé bien évidemment. Il y a, d'une part, une motivation scientifique du fait qu'il n'existe pas assez de publications ni de recherches sur la thématique de la communication d'entreprise concernant la République du Congo. C'est autant dire qu'il y a une rareté de contenus scientifiques sur l'utilisation des technologies mobiles par les entreprises congolaises. Nous estimons simplement que l'environnement entrepreneurial congolais offre des exemples, des sujets, des pratiques, des cas ou des expériences qui mériteraient d'être étudiés et exposés pour davantage enrichir les

corpus scientifiques dans les domaines du management, des TIC et des sciences de l'information et de la communication.

Une autre raison qui peut être ajoutée à la précédente est celle du défi du développement des entreprises auquel sont confrontés le continent africain en général et le Congo en particulier. Dans cette recherche, il apparaît bien clair que l'on cherche aussi des pistes pour l'efficacité, l'efficience et la performance des entreprises locales en tenant compte des contingences et contextes sociologiques, économiques et technologiques par rapport à la réalité congolaise. Au Congo, la crise économique s'est accentuée en 2017, avec une contraction du PIB de 4,6 % (contre -2,8 % l'année précédente) selon la Banque Mondiale. Des améliorations surviennent, mais l'écosystème des affaires a besoin de modèles, de pistes et de solutions pour tirer économiquement le pays vers le haut. L'essentiel de son PIB est constitué des recettes de l'exploitation pétrolière, l'économie n'étant que très faiblement diversifiée. Il sied, à notre humble avis, de participer par la recherche scientifique à la quête des solutions efficaces et efficaces pour les TPI, PME, PMI peinant parfois à se développer dans le pays. Nous estimons qu'en étudiant la communication interne et opérationnelle des institutions de microfinance au travers des technologies mobiles, nous pouvons découvrir des choses, des pratiques, des processus ou des méthodes de travail qui pourraient aider d'autres entreprises à améliorer leurs méthodes de travail. Vu que les entreprises congolaises pèchent très souvent sur les questions de stratégie, de vision, de gestion ou de gouvernance.

Il y a, d'autre part, des motivations personnelles par rapport à notre profil professionnel. Le chercheur, que nous sommes, est employé par les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit et y occupe la fonction de Chef du département communication et radio. Cette position exige du recul et de la critique sur notre travail et à plus de veille, de la recherche d'informations sur les usages et innovations en

matière de communication, à plus d'analyse sur les pratiques courantes et à plus de projection sur nos outils de communication. Il y a dans cette démarche, une sorte d'envie d'évaluer qualitativement les canaux et supports de communication interne et opérationnelle en usage dans notre organisation. Ce sont des vecteurs qui sont adossés aux technologies mobiles en tant qu'outils ou instruments de médiatisation des communications professionnelles. Il est donc question d'avoir un autre regard sur les pratiques communicationnelles que celui du salarié que nous sommes au sein de l'organisation. Cela permet également de croiser les démarches épistémologiques et les attitudes praxéologiques sur la communication interne et opérationnelle à travers les technologies mobiles. L'intérêt de cette recherche est de faire un croisement entre les technologies mobiles et le management de la communication interne et opérationnelle des établissements de microfinance dans l'optique d'identifier les pratiques, les stratégies, les innovations, les nouveaux usages et les dispositifs mis en branle pour l'efficacité des réseaux d'agences. La communication interne et opérationnelle est au centre de notre préoccupation.

Les notions de communication interne et de communication opérationnelle sont à la fois distinctes et complémentaires dans le contexte des organisations.

La communication interne englobe l'ensemble des échanges d'informations entre les différentes parties prenantes au sein d'une organisation. Son objectif est de faciliter avec pertinence et efficacité la circulation des informations auprès de tous les collaborateurs, afin que chacun dispose du même niveau de connaissance concernant les décisions prises, les objectifs fixés, les projets en cours ainsi que les valeurs et la culture d'entreprise. Elle renforce l'esprit d'équipe, favorise la cohésion sociale et contribue à améliorer le bien-être au travail. La communication interne est une facette essentielle de la communication au sein d'une entreprise. Elle fait partie intégrante d'un système global qui organise les flux d'information et favorise les échanges, dans le but ultime de maintenir un équilibre tant sur le plan informationnel que relationnel. Ce qui distingue cette forme de communication n'est pas tant les techniques utilisées, mais

plutôt sa cible principale : l'ensemble des employés au sein de l'entreprise, ainsi que ses objectifs spécifiques poursuivis, estiment Almeida et Libaert (2014, p.07).

Quant à la communication opérationnelle, elle se concentre sur les actions spécifiques liées aux tâches quotidiennes des collaborateurs au sein de l'entreprise. Elle se focalise sur l'échange nécessaire d'informations pour mener à bien ces tâches et activités quotidiennes. Elle repose sur le principe fondamental de transmission rapide et précise des informations permettant à chacun d'exécuter ses tâches dans les meilleures conditions possibles. Ainsi, cela inclut notamment : tenir régulièrement des réunions avec les équipes, utiliser efficacement les technologies informatiques (TIC), mettre constamment à jour les bases de données et les systèmes d'information, partager des rapports et des documents pertinents, encourager la communication ouverte entre les membres de l'équipe, favoriser une culture du feedback constructif.

2.5 Hypothèses de recherche

Nos hypothèses sont des présupposés stratégiques dans le management de la communication des EMF au Congo. Elles constituent des axes d'analyse, d'exploration et d'orientation de notre recherche par rapport à la spécificité de notre objet et de notre terrain d'étude. Des hypothèses qui mettent en évidence l'impact positif des TIC dans le développement de ces organisations financières qui ne sont pas des banques mais des organisations qui favorisent l'inclusion financière de toutes les catégories socio-économiques de la population congolaise, majoritairement pauvre, dans un contexte d'un écosystème des télécommunications un peu à la traîne et onéreux, comparé à d'autres pays africains. Nous sommes dans le sillage de ce qu'Annie Chéneau – Loquay (2000) rapportait comme étant le mythe des TIC. " *Mythe*" selon lequel ces technologies impulsent le changement social et économique, particulièrement dans le cas des pays en voie de développement. Peut-on toujours parler de mythe ou de réalité socioéconomique évidente ? C'est à ce questionnement

que s'ancrent nos hypothèses. Aussi, pour notre étude, elles sont trois à nous servir de fil d'Ariane.

- **Les technologies mobiles portent la communication interne et opérationnelle des EMF** : *Depuis l'avènement au Congo de la téléphonie mobile GSM, au début de la décennie 2000, les établissements de microfinance ont vu leur nombre et celui de leurs membres (clients) croître, leurs réseaux d'agences s'élargir et leurs rendements évoluer. Cela peut être dû en partie, nous pouvons le supposer, aux facilités communicationnelles offertes par les TIC, en général, et par les technologies mobiles, en particulier.*
- **Les technologies mobiles insufflent l'efficacité des EMF par la communication interne et opérationnelle** : La performance, la compétitivité et le développement sont des concepts fondamentaux pour les chefs d'entreprise, qu'ils soient à la tête de petites entreprises ou de grandes sociétés. Cette vision est partagée par tous les niveaux hiérarchiques, du Top Management au Middle Management. Le système de gestion de la performance joue un rôle essentiel dans l'orientation des actions des dirigeants, comme le souligne Lorine (1997) cité par Carole Botton, Marie-Hélène Jobin et Nagati Haithem (2012). Cela va dans le sens de ce qu'on appelle aujourd'hui le management inclusif. Concept que Boubakary, B. & Peretti, J. (2023, P, 60) expliquent comme étant une démarche qui vise à rassembler toutes les compétences nécessaires dans une organisation, sans tenir compte de la race, de l'origine géographique, du genre ou des capacités physiques et intellectuelles. Cela signifie, d'après les deux auteurs, que les entreprises sont conscientes que chaque profil peut apporter de la valeur ajoutée. Le management inclusif favorise l'engagement et la valorisation de différentes personnes dans un même environnement professionnel, transformant la diversité et l'unicité de chaque personne en une force collective. Les dirigeants des organisations encouragent la créativité et la diversité tout en créant des conditions propices à leur expression. Cela apparaît comme un nouveau paradigme qui peut redonner du sens à leurs actions et à celles de leurs collaborateurs avec au final un impact sur la globalité de l'organisation.
- **Les technologies mobiles, alternatives face aux problèmes des télécommunications classiques** : Une hypothèse supplémentaire que nous avons formulée est que, dans un contexte national caractérisé par des coûts élevés et une faible couverture des infrastructures de télécommunications traditionnelles, ainsi qu'une faible inclusion bancaire tant en milieu urbain que rural, les institutions de microfinance parviennent à fonctionner en interconnectant leurs différentes agences au moyen d'appareils tels que le téléphone portable, les supports amovibles ou les modems GSM de diverses générations.

2.6 Choix spatio-temporel de l'étude

Notre terrain d'étude est la Fédération des MUCODEC, un réseau d'établissements de microfinance de 1ère catégorie opérant en République du Congo. Nous avons choisi le secteur de la microfinance parce qu'il joue un rôle économique et social important dans ce pays, et particulièrement parce que la Fédération des MUCODEC est le réseau le plus représentatif au Congo, avec le plus grand nombre de sociétaires, la plus grande répartition nationale, le plus grand volume d'épargne et de crédits accordés, près de 500 salariés directs et indirects et plus de 350 élus bénévoles, au 31 décembre 2021. Nous le verrons plus bas dans la présentation que nous en avons faite. Notre étude est diachronique et porte sur une période de quatre ans allant de janvier 2017 à décembre 2021.

3 Structure de la thèse

Cette thèse prend appui sur plusieurs disciplines des sciences sociales et humaines. Ce qui explique le fait que nous avons fait appel à différentes théories qui ont autorité dans les domaines que nous avons abordés pour donner du sens à ce travail. Cela nous a conduit à une structuration du contenu de ce document en tenant compte de la diversité des champs de recherche où nous avons investigué pour produire ce travail scientifique. Pour bien présenter notre travail de recherche, cette thèse est répartie en trois (03) grandes parties. Lesquelles sont précédées d'**une introduction générale** dans laquelle on aborde **le contexte de la recherche, l'objet et les hypothèses de recherche**. Dans cette introduction générale, on présente également **la problématique**, et bien évidemment **cette structure de la thèse**.

La première partie de cette thèse est **la revue de littérature** dans laquelle on présente différentes théories mobilisées dans l'atteinte des objectifs que nous nous sommes assignés. **La deuxième partie** est consacrée au **design de la recherche et au positionnement épistémologique**. On y présente notre **démarche scientifique et notre protocole de recherche** à travers le cadre méthodologique. Ensuite, il y a la

présentation de notre Etude de cas, les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC) ; l'environnement de la microfinance et un Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication ; la présentation socioéconomique de la République du Congo ; le secteur de la microfinance au Congo ; et notre Enquête suivie résultats de la recherche. **La troisième partie** porte sur les **résultats en termes d'enjeux**. Quant à **notre conclusion générale**, elle se focalise essentiellement sur les éléments pouvant résumer la moelle substantifique de cette thèse. Il s'agit en l'occurrence :

- Des apports de cette recherche (contributions) ;
- De ses limites ;
- Et des Voies de recherche future exploitable par nous ou par d'autres.

C'est par ces mots que l'introduction générale se referme en ouvrant des chapitres bien plus théoriques et conceptuels qu'analytiques.

Première partie : la revue de littérature

Introduction

Notre recherche a pour discipline fondamentale les Sciences de l'Information et de la Communication. Toutefois, elle a un caractère pluridisciplinaire, s'appuyant sur des approches conceptuelles et théoriques provenant d'autres sciences telles que la gestion, l'économie, la sociologie et les technologies de l'information. Ces théories ont permis d'étudier différents aspects liés à notre sujet. De plus, nous examinons également dans cette partie du cadre conceptuel et théorique, les courants de pensée qui ont théorisé sur les usages des outils de communication dans une organisation.

1.1 Les théories relatives à l'usage des technologies de l'Information et de la Communication

Les théories sur l'usage des technologies de l'Information et de la Communication étudient les interactions entre individus, organisations et outils technologiques. Dans une société connectée, il est crucial de comprendre comment ces technologies influencent nos comportements, notre communication et notre accès à l'information. Selon différentes théories, la forme technique d'un moyen de communication a un impact sur notre façon de penser et d'interagir avec le monde. Ces théories explorent également comment ces outils façonnent nos perceptions du temps, de l'espace et des relations sociales.

□ Théorie de l'adoption technologique

Parler de l'usage des technologies mobiles dans une organisation nous invite impérativement à convoquer la théorie de l'adoption des technologies. Cette théorie explique comment une nouvelle technologie est adoptée par les utilisateurs. Elle a été introduite dans le monde scientifique par Everett Rogers, sociologue américain, dans son livre intitulé *Diffusion of Innovations* (la diffusion des innovations), paru pour la

première fois en 1962 et dans lequel l'auteur n'explique pas seulement le processus et les facteurs d'adoption, mais aussi la manière dont l'innovation peut se diffuser dans un groupe ou dans un espace géographique. Les choses ne se passent pas partout à la même allure ni en même temps. Il en dit ceci : "*Les innovations peuvent être adoptées à différents moments par différents groupes, ce qui crée une courbe de diffusion en forme de S*". Par-là, on comprend amplement que cette théorie met en relief les étapes par lesquelles un groupe de gens, une communauté ou une organisation adopte des outils nouveaux ou des technologies nouvelles. Cela ne se décrète pas. Il y a tout un processus qui implique des changements d'attitudes ou des modifications de paradigme comme le soulignent Bobillier Chaumon, M.-É. et Dubois, M. (2009) : « *l'introduction d'une nouvelle technologie dans les organisations constitue souvent un processus de changement et d'innovation qui peut conduire à la reconfiguration de l'organisation du travail, des compétences, des rôles, etc.* ».

La littérature scientifique foisonne de contenus qui tentent d'expliquer les différentes démarches permettant de comprendre, de prédire et d'étudier comment un groupe social adopte-t-il une nouvelle technologie. L'utilité est ici l'objectif ou mieux la chose recherchée dans l'adoption d'une technologie. La perception rapide ou tardive de celle-ci peut accélérer ou retarder cette adoption. C'est dans cette perspective qu'Everett Rogers déclare dans *Communication and Development: Critical Perspectives* (1976) : "*L'adoption d'une innovation dépend en grande partie de son avantage relatif perçu, c'est-à-dire si elle offre des avantages significatifs par rapport aux alternatives existantes.*" A la suite d'Everett Rogers, il y a eu d'autres auteurs qui ont planché sur cette théorie. Plus tard, Fred Davis (1986) va donner une envergure plus large à cette théorie qu'il va appeler la *Théorie de l'adoption des technologies*. Il parle lui de Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM, *Technology Acceptance Model*). D'après Atarodi, Berardi, Toniolo (1986) : « *Ce modèle a pour but de prédire et d'expliquer l'adoption ou non d'une TIC par le biais de variables relevant des perceptions (utilité perçue – UP, ou facilité d'utilisation perçue – FUP) et des attitudes – A – qui vont induire*

des intentions comportementales d'utilisation – IC ». Cette approche de Davis qui est un modèle qu'il a proposé sur la base d'une extension de la vision de Rogers démontre que l'acceptation dépend de deux variables ou facteurs cognitifs et sociaux. Il y a d'une part, la perception de l'utilité, et d'autre part, la facilité d'utilisation. Ces deux facteurs influent sur la décision, le choix d'utiliser une innovation technologique. Au sujet de l'utilité, Samhale, K., & Ladwein, R. (2019) citent Davis en ces termes : « *L'utilité perçue réfère au degré auquel l'usage de la technologie améliore la performance de l'utilisateur et la manière d'exécution (Davis 1989). C'est la perception globale des performances et des avantages que l'utilisateur envisage à obtenir par l'usage de la technologie, elle dépend aussi du degré de la contribution d'une application dans l'amélioration de la performance de l'utilisateur* ».

Figure 1. Le TAM d'après Davis (1989)

The TAM according to Davis (1989)

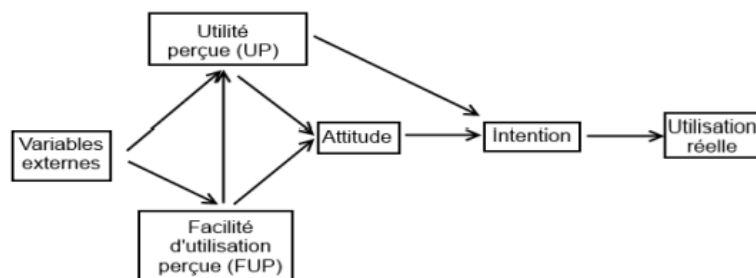


Figure 1 Le TAM selon DAVIS²

Dans le processus d'adoption des nouvelles technologies, il existe différents groupes. **Les innovateurs** sont les premiers à essayer et à adopter une innovation, motivés par leur curiosité et enthousiasme. Ils sont suivis par **les « adopteurs précoces »**, qui ont une certaine influence dans la communauté et emboîtent le pas aux innovateurs.

² Source : https://www.researchgate.net/figure/Le-TAM-dapres-Davis-1989_fig1_327873626

Ensuite vient **la majorité précoce**, composée de personnes qui suivent ces deux premiers groupes après avoir constaté que l'innovation est validée. **La majorité tardive** regroupe ceux qui étaient sceptiques au départ mais finissent par adopter l'innovation en raison de ses avantages évidents. Enfin, il y a **les retardataires** qui rejoignent le mouvement lorsque l'innovation devient indispensable pour tous. Cependant, certaines innovations ne respectent pas ce cheminement traditionnel d'adoption.

La théorie de l'innovation disruptive développée par Clayton Christensen (2015) soutient que certaines innovations peuvent bouleverser un marché en offrant une alternative plus simple d'utilisation ou plus abordable que celle déjà existante. Cette théorie souligne également le rôle important de la communication interpersonnelle dans la diffusion des technologies. Moore (2001) ajoute à cette réflexion son concept du "*chasm*" ou fossé entre les innovateurs et la majorité précoce. Selon lui, pour qu'une innovation se diffuse largement dans la société, ce fossé doit être réduit au maximum voire disparaître complètement. Cette théorie peut inspirer les organisations dans leurs stratégies de déploiement et d'adoption des nouvelles technologies auprès des parties prenantes concernées. La théorie de l'adoption technologique décrit comment les individus ou les groupes sociaux adoptent les innovations dans la société ou dans leur milieu professionnel. Ce processus se déroule en cinq étapes : *prise de conscience, intérêt, évaluation, décision et adoption*. Selon la littérature sur le sujet, l'adoption technologique est une démarche volontaire des individus motivée par différents facteurs tels que la productivité, la satisfaction clientèle et la facilité d'utilisation. L'acceptation d'une innovation est basée sur des critères tels que sa compatibilité avec les systèmes existants et son acceptation sociale ou professionnelle. Comme Davis (1989) l'a formulé : "*l'intensité avec laquelle un individu croit que l'utilisation d'un système particulier se fera sans difficultés ni efforts supplémentaires*" définit cette acceptation. Cela va dans le sens de ce qui est observé dans notre terrain de recherche et que nous avons plus ou moins formulé comme question secondaire :

l'usage de plus en plus généralisé des technologies mobiles et la préférence du téléphone mobile par la majorité des acteurs de l'organisation.

❑ **Théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction**

La communication interne et (ou) opérationnelle au sein des institutions financières et des entreprises congolaises est de plus en plus dépendante des outils technologiques tels que les téléphones mobiles, les ordinateurs, ainsi que des logiciels et procédures utilisés par le personnel. Cette recherche utilise la théorie de l'acteur-réseau pour comprendre comment ces différents éléments interagissent pour produire des résultats. La théorie de l'acteur-réseau, également connue sous le nom de sociologie de la traduction ou ANT (Actor-Network Theory), postule que les innovations résultent d'interactions entre humains et non-humains tels que les objets, les outils, les discours et les processus utilisés dans le travail ou le fonctionnement d'une organisation. Chaque partie prenante est considérée comme un "actant". Le concept clé dans cette théorie est celui de "traduction", qui met en évidence comment différentes entités contribuent à un résultat commun.

Il convient néanmoins d'affirmer que la sociologie de la traduction se concentre principalement sur l'activité scientifique. Cette activité implique un corpus complexe comprenant des théories, concepts, actions, articles, rapports, mesures, etc. Les controverses jouent donc un rôle important dans le développement des connaissances et technologies selon Callon (2006). Elles révèlent notamment les négociations préalables aux choix techniques et permettent d'étudier les mécanismes par lesquels certaines solutions locales finissent par s'imposer à l'ensemble de la société. Selon la théorie de l'acteur-réseau, au début d'une innovation ou d'un projet, il y a souvent une controverse. Cette période de débats permet à une idée initiale imparfaite de se développer et de s'améliorer. Michel Callon (1999) explique que ce n'est pas la qualité

de l'idée originelle qui compte, mais plutôt le processus qui se déroule pendant la controverse. L'approche de l'ANT consiste à comprendre comment et par qui les controverses sont résolues. La notion selon laquelle un fait scientifique ne s'impose jamais par lui-même mais est construit autour d'une controverse est mise en avant par Dominique Roux et Eric Rémy (2008). Une fois que la controverse est résolue, le processus initial est souvent oublié et le fait apparaît comme allant de soi. La sociologie des traductions peut également être appelée sociologie des réseaux car elle repose sur une analogie avec le monde éditorial où "traduction" signifie faire passer un texte d'une langue à une autre. Antoine Berman (1988) situe l'utilisation du terme "*traduction*" dans son sens moderne au XVI^e siècle. Il convient également de noter que la traduction littéraire trouve ses origines dans l'interprétation des textes religieux ainsi que dans les textes littéraires profanes. Michaël Oustinoff (2015) souligne notamment les travaux réalisés sur la traduction biblique par Saint Jérôme ainsi que ceux portant sur les textes littéraires durant l'époque romaine

Le mot "*traduction*" comporte plusieurs sens, tels que le transfert d'une personne d'un lieu à un autre, la citation ou renvoi devant un juge, et l'explication ou l'interprétation. En sociologie, on parle de sociologie de la traduction car les idées et projets sont transmis au sein d'un groupe social par des interprétations et transmissions nécessaires à une compréhension mutuelle. Selon Walsh Isabelle et Renaud Alexandre (2010), la traduction en termes sociologiques consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre pour faciliter sa compréhension par un tiers sans déformation du sens. Callon et Latour (1991) soutiennent que le processus de traduction agit comme un lien entre différentes parties hétérogènes dans un réseau. La théorie de l'acteur-réseau a été développée dans les années 1980 pour expliquer comment se construisent les faits scientifiques avant qu'ils ne deviennent incontestables grâce aux interactions entre acteurs humains et non-humains. Dominique Roux et Eric Rémy (2008) précisent que l'objectif est de stabiliser les énoncés afin qu'ils puissent être soutenus sans

contestation, mais cela implique également l'utilisation de dispositifs qui occultent souvent les processus ayant conduit à leur création ainsi que les débats préalables.

Il est question dans cette approche sociologique de ne pas exclure l'objet ni le discours (oral ou écrit) dans l'analyse des acteurs participant à la mise en forme d'un processus. Mais de le considérer au même titre que l'homme avec qui il interagit pour aboutir ensemble à un résultat.

Selon Goulet (2008), l'innovation doit être perçue comme le résultat de la mobilisation d'acteurs humains et non humains. Elle est une succession d'étapes ou de nœuds permettant à une science ou à un groupe social de mettre en œuvre cette innovation au sein d'une organisation. La première étape est la problématisation qui met en évidence le besoin ou la nécessité de développer un outil ou un procédé. Ensuite interviennent l'intéressement et l'enrôlement qui sont des étapes au cours desquelles des entités hétérogènes sont identifiées pour jouer un rôle majeur dans le projet. Cela implique des négociations pour convaincre ces acteurs et établir des liens solides. La mobilisation consiste à réunir tous les acteurs qui participent au projet afin qu'ils expriment leur adhésion et contribuent à sa réalisation. Cette étape concerne autant les acteurs humains que non-humains. Une fois toutes ces étapes franchies, le projet peut être mis en marche selon la sociologie de la traduction. Cette approche met l'accent sur le processus plutôt que sur les résultats scientifiques, favorisant ainsi une collaboration symétrique entre tous les acteurs du réseau. Cette approche permet aux groupes sociaux d'analyser plus efficacement les dynamiques techniques en donnant aux différents acteurs une place égale sans hiérarchie préétablie. La traduction d'un projet implique plusieurs étapes clés. Tout d'abord, la problématisation qui consiste à formuler les problèmes et proposer des solutions. Cette étape met en mouvement un projet provisoire qui englobe les intérêts de toutes les parties concernées (Meier, 2020). Ensuite, l'étape de l'intéressement et de l'enrôlement vise à identifier les entités hétérogènes qui doivent être intéressées par le projet. Il s'agit de négocier avec ces

acteurs pour qu'ils acceptent la problématisation émise par le traducteur. Cela conduit à des accords ou alliances solides entre toutes les parties prenantes (Lefebvre, 2012). Le succès du projet dépend ensuite de la mobilisation des acteurs impliqués dans sa réalisation. Les porte-paroles ou traducteurs mobilisent tous ceux qui sont nécessaires au processus en fonction de leurs missions et compétences spécifiques (Goulet, 2008). Cette mobilisation concerne tant les acteurs humains que non-humains et se matérialise par une série de déplacements physiques (Law cité par Lamine et al., 2014).

La sociologie de la traduction, une approche ethnographique qui analyse le processus de création des innovations à travers les projets, met l'accent sur la collaboration et l'égalité entre tous les acteurs. Cette symétrie permet d'obtenir un niveau commun de compréhension et facilite la coopération. Selon Lamine, Fayolle et Chebbi (2014), cette association et coopération des acteurs aboutissent à un réseau "*irréversibilisé*" avec une dynamique de production efficace. Inspirée par l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967), cette approche utilise une séquence d'étapes appelée chaîne de la traduction pour construire ce réseau. Selon Mahil et Tremblay (2015), cette approche favorise également la démarche interprétative des acteurs sociaux dans l'analyse des dynamiques techniques. Les groupes se forment simultanément avec l'innovation qu'ils mettent en place, sans hiérarchie apparente. Ainsi, il y a une construction conjointe du matériel et du social dans ces réseaux complexes où humains et non-humains cohabitent harmonieusement.

□ Sociologie des usages ou théories sociotechniques

Des dispositifs technologiques permettent au quotidien la circulation de bon nombre d'informations, la réalisation et l'exécution également d'un nombre important de tâches au sein des organisations. Ainsi, il nous appert important de mobiliser la sociologie des usages pour bien faire asseoir notre recherche. Ici, nous devons appréhender tout autant les usages que les pratiques aux sens qu'en donne Josiane

Jouët (1993) : « *l'usage est plus restrictif et renvoie à la simple utilisation tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (l'usage), mais les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil* ».

Appropriation (usages) : nous faisons appel à cette notion dans ce travail, parce qu'elle cadre justement avec une réalité socioprofessionnelle constatée dans les entreprises congolaises et certainement africaines. Malgré l'existence d'autres moyens de communication comme le téléphone fixe (à fil ou par câble RJ45) ou les mails, les salariés ont tendance à utiliser essentiellement le téléphone mobile dans certains échanges professionnels. Ce qui dénote d'une réelle appropriation de cet outil technologique. Les TIC ont fait l'objet de nombreuses recherches et d'une littérature abondante. L'appropriation des TIC est considérée comme le processus par lequel les utilisateurs intègrent ces outils technologiques dans leurs pratiques en tant qu'acteurs sociaux ou économiques. Les utilisateurs ne sont plus simplement des consommateurs passifs, mais deviennent des producteurs actifs de contenu et d'informations. La sociologie des usages se concentre souvent sur la signification que les utilisateurs donnent à leurs pratiques techniques. Selon Michel de Certeau cité par Serge Dufolon (2013), l'utilisateur "*habite*" l'objet lorsqu'il s'en approprie. Il ne s'agit pas seulement de reproduire la société de consommation dominante, mais aussi de mettre en valeur les expressions créatives individuelles et collectives ainsi que la modernité culturelle ordinaire. Josiane Jouët ajoute également la notion de pratique qui repose non seulement sur l'utilisation technique mais aussi sur une application approfondie intégrant attitudes, aptitudes et représentations du sujet vis-à-vis de l'outil. Les théories sur l'appropriation ont commencé à se développer davantage dans les années 1980 avec l'avènement du Minitel en France ainsi que d'autres innovations technologiques telles que la télécommande ou le magnétoscope. Au départ, ces études étaient axées principalement sur une échelle microsociologique centrée sur l'utilisateur individuel.

Cependant, avec la diversification croissante des usages et techniques liés aux avancées technologiques, il est apparu nécessaire d'étudier également les phénomènes méso- et macrosociologiques liés à ces pratiques. C'est ainsi que Jacques Perriault (1989), dans *La logique de l'usage : Essai sur les machines à communiquer*, estime que « *le comportement des usagers est souvent en décalage par rapport au mode d'emploi d'un appareil. Il n'est pas unique non plus. Il y a une grande variété d'attitudes et de comportements. L'usage se fixe plus ou moins vite* ». Cette appropriation des outils dépend des réalités sociales des usagers. Certains problèmes sociétaux ou économiques peuvent motiver tel choix des usages au détriment de tes autres. C'est dans ce sens que Andonova (2004) cite Pierre Chambat qui déclare que : « *l'appropriation par les usagers est un processus qui relève plus de la tactique que de la stratégie* ».

Au regard de l'ampleur de ces phénomènes d'appropriation, il est des auteurs qui les désignent par « *usages sociaux* ». A l'instar de Jean-Guy Lacroix (1994) qui pense que « *...des modules d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes* ». D'autres auteurs mettent en exergue la dimension sociale et politique du phénomène d'appropriation des nouveaux outils. C'est le cas de Serge Proulx cité par Geneviève De Vidal (2012) qui argue que l'appropriation se fait à deux niveaux : individuel et collectif. Il ajoute : « *La démarche individuelle d'appropriation est centrée sur l'acquisition de connaissances et de compétences. La démarche collective renvoie à des stratégies collectives d'appropriation sociale formulées par des acteurs sociaux, qui peuvent viser, soit un groupe ou une catégorie sociale, soit la société dans son entier* ».

L'appropriation des TIC en Afrique s'est faite de façon rapide avec l'arrivée de la téléphonie mobile et des réseaux sociaux. Une appropriation aussi bien individuelle

que collective selon les objectifs poursuivis. Cette appropriation porte sur tous les domaines qui conditionnent le développement : l'éducation, le commerce, l'emploi, la gestion, les arts, la finance et la politique. Malgré la fracture numérique et le retard que l'Afrique aura connus dans l'implémentation de ces technologies.

Participation (production, diffusion et interaction) : Les technologies de l'information et de la communication, surtout avec l'avènement de l'internet, permettent aux entreprises et à différents acteurs d'accéder à des plateformes de diffusion d'informations et de participer à la croissance sociale, ou économique des organisations. L'approche participative est souvent mise au-devant du courant sociotechnique sur les études concernant les usages en technologies de l'information et de la communication. Cette approche, selon Alberto Melucci (1989) « *signifie à la fois prendre part, autrement dit, agir de sorte à promouvoir les intérêts et besoins d'un acteur, tout comme appartenir à un système, en s'identifiant aux intérêts généraux de la communauté* ». Pour les TIC, cette participation se fait en tenant compte des aspects comme l'accès et l'interaction. A cela il faut ajouter la dimension production/réception. En accédant aux moyens de médiatisation de la communication interne, l'ensemble des individus qui composent une organisation deviennent automatiquement producteurs de contenus informatifs. Dans la démarche participative, l'interaction joue un rôle central. N.P. Gist (1950) définit l'interaction comme "*l'influence réciproque que des humains exercent l'un sur l'autre au travers d'un stimulus-réponse*". La participation permet aux acteurs d'apporter une opinion différente et de vérifier la conformité de l'information dans les échanges. Chaque acteur a pour mission d'assurer le relais de l'information et d'alimenter le débat autour des problématiques sociétales ou organisationnelles.

□ Technologies mobiles en Afrique

Il convient de parler du terme « **Technologie** » en convoquant l'évocation que fait Alain Kiyindou (2009) quand il situe l'historicité de celui-ci. L'auteur nous dit que ce concept semble avoir été utilisé pour la première fois par un physicien allemand du nom de Joahn Bechmann en 1772 pour désigner « *un ensemble de techniques modernes et complexes et renvoie à la notion d'artefact* ». C'est dire que, les télécommunications ont acquis une grande importance dans la société humaine depuis le 19^{ème} siècle avec l'invention du télégraphe, du téléphone et des ondes hertziennes. D'après l'encyclopédie en ligne *Universalis*, c'est précisément en février 1876 qu'Alexander Graham Bell, américain d'origine anglaise, déclare, en déposant un brevet, avoir inventé un système de transmission de la voix. Bien qu'auparavant, d'autres expériences de transmission de messages furent menées, à l'instar du Télégraphe de Chappe³ ou de celui de Morse⁴. Dans les pays industrialisés, l'accès à ces technologies s'est davantage démocratisé au cours du siècle dernier. Ce qui n'est pas le cas des pays africains, encore moins du Congo Brazzaville. Et c'est à juste titre que l'on parle au niveau des Nations Unies de fracture numérique pour montrer la différence qui existe en équipements des TIC entre le monde occidental et les pays en voie de développement. Ces technologies ont joué et jouent encore un grand rôle dans le développement social et économique de certaines communautés, des entreprises, des villes ou de certains pays où elles ont été déployées et utilisées à bon escient. Les télécommunications ont acquis aux yeux d'une certaine opinion une dimension plus grande au 20^{ème} siècle avec ce qu'on a appelé « *l'ère de l'information et de la communication* ». Sans verser dans un déterminisme technologique, cette période est considérée comme l'ère révolutionnaire de la communication avec des dispositifs techniques à l'image de la radiophonie, le télégramme, le satellite, les stations terriennes, la radiodiffusion, la télévision, la téléphonie mobile et bien sûr l'internet. Ces dispositifs ont aussi porté des positions ou des idéologies politiques. On se souviendra en 1978 du

³ Moyen de communication visuel sur plusieurs dizaines de kilomètres mis au point par Claude Chappe en 1794.

⁴ Un système de télégraphie électrique se reposant sur les rythmes du courant mis au point par le peintre Samuel Morse en 1837

Rapport Nora-Minc en France sur l'informatisation dans la société française. Un document qui annonçait déjà un changement de paradigme dans la production des informations.

Ce Rapport « Nora-Minc⁵ » stipule : *«Aujourd'hui, l'information descendante est mal acceptée parce qu'elle est ressentie comme le prolongement d'un pouvoir, comme une manipulation: il sera de plus en plus nécessaire que des destinataires soient associés à son élaboration, que les récepteurs soient émetteurs et que les émissions tiennent compte des conditions de réception. Cette participation ne sera acceptée que si les groupes antagonistes sont également capables de fabriquer, traiter et communiquer leur propre information ; Ceci suppose que la plupart des citoyens puissent se constituer en collectivités ou associations, publiques ou privées, et s'outiller pour rassembler et exploiter l'information qui légitime leur projet»*. On peut également évoquer l'attitude des autorités états-uniennes avec les déclarations du Vice-président américain, Al Gore, sur le programme des autoroutes de l'information. Al Gore, en 1994 au cours d'une communication à l'Union Internationale des Télécommunications, parla d'internet en des termes élogieux au regard de ce qu'il pourrait apporter à la communauté mondiale et surtout à la démocratie. L'homme politique américain déclara : *« Je vois un nouvel âge athénien de la démocratie forgé dans les forums créés par l'infrastructure globale de l'information »*. En France, un autre rapport du nom de Gérard Théry fut écrit en 1994 sur les *« autoroutes de la communication »*. Aussi, une sorte d'idéologie de l'information s'installa dans le monde. A l'issue du Sommet du G7 de février 1995, l'on affirmait, rapporte Pierre Musso (2002), qu'*« une nouvelle révolution est en train de faire entrer l'humanité dans l'ère de l'information. La transition souple et efficace vers la société de l'information est l'une des tâches les plus importantes à entreprendre pendant la dernière décennie du 20^{ème} siècle »*. C'est dans ce sens qu'Anne-Marie Gingras (1999) développe un argumentaire consistant à soutenir le rôle des TIC dans le renforcement de la

⁵ Rapport public sur le site de la Documentation française.

démocratie. Elle estime que la plupart des problèmes dans nos sociétés résultent d'un manque criard de communication. Les TIC apparaissent aujourd'hui comme une alternative à ce manquement. Pour cette auteure, ce sont des dispositifs majeurs qui concernent la revitalisation de la démocratie dans les sociétés occidentales, ainsi que l'amélioration et la transformation sociales. Cette proposition se fonde sur plusieurs objectifs rendus possibles par les TIC : une augmentation du potentiel délibératif conduisant à des prises de décision collectives et une amélioration de l'efficacité gouvernementale. Ces réalisations sont conditionnées par des facteurs tels que l'interactivité, l'accès à l'information, le haut débit et les systèmes automatisés de transmission d'informations.

Cette ère est bel et bien celle que l'on vit en ce 21^{ème} siècle avec toutes les technologies et tous les comportements relatifs à la communication que l'on connaît. Toute cette société de l'information est au service de la réalité industrielle et économique estime Pierre Musso (2002) dans sa théorie de *l'économie symbolique*. L'auteur déclare en substance : « *Considérée comme industrie, la société de communication se caractérise par sa puissance économique, avec un marché mondial de 1600 milliards de dollars, si l'on additionne les télécommunications, l'informatique et l'audiovisuel. Les acteurs principaux de cette industrie sont des méga-entreprises multinationales, sortes d'« entreprises-mythes » qui dominent le marché mondial depuis plusieurs décennies...* ». Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont le fruit d'une convergence entre les domaines de l'informatique, des télécommunications et d'internet. Elles ont engendré une multitude d'appareils et applications qui soutiennent la mobilité ainsi que divers autres services. Les prémices des technologies mobiles peuvent être retracées jusqu'au téléphone sans fil, à la valise ou encore au téléphone satellitaires. Par la suite, leur développement s'est intensifié avec la popularisation des ordinateurs portables, d'internet, du réseau GSM et enfin des smartphones. On peut considérer les technologies mobiles comme étant l'ensemble de dispositifs techniques permettant de faciliter les

communications électroniques dans des situations de nomadisme. Une mobilité de l'homme et aussi celle des matériels ou des lieux de travail. Une situation qui est rendue possible par des équipements comme le téléphone portable, le Smartphone, le modem GSM, le Wifi, le vidéoprojecteur, les applications mobiles, l'internet, la tablette ou l'ordinateur portatif.

Cependant, il existe une littérature scientifique qui soutient que les TIC peuvent être la cause des troubles psychosociaux dans certains milieux professionnels. Ces recherches montrent une sorte de côté négatif des TIC dans le milieu professionnel. Elles parlent de « *technostress* » et de « *charge mentale* ». Par exemple, Castillo, Galy, Thérrouane & Nelson (2021) dans une communication font une recension des recherches qui abordent cette problématique. Nous reprenons ici in extenso un extrait de leur texte : « *Le technostress est un concept issu de la littérature anglo-saxonne et dont l'étude s'est accentuée au fil des décennies. Brod (1984) l'a défini comme une « maladie moderne » causée par l'incapacité de faire face aux nouvelles technologies informatiques de manière saine. En revanche, Weil et Rosen (1997) ne considèrent pas le technostress comme une maladie mais le définissent comme tout impact négatif sur les attitudes, les pensées, les comportements ou la physiologie corporelle causé directement ou indirectement par la technologie. Riedl (2013), d'un point de vue biologique, le conceptualise comme un phénomène découlant d'une interaction humaine directe avec les TIC, ainsi que des perceptions, des émotions et des réflexions sur la mise en œuvre des TIC dans les organisations et son omniprésence dans la société en général* » (p.05).

En somme, ces manières de faire renforcent la collaboration verticale et horizontale dans l'optique de la rationalisation, de la productivité, de recherche de rendement et de la performance vis-à-vis des enjeux de l'entreprise. Cela fait penser au concept de « **New World of Work** », le nouveau monde du travail, fondé sur le schéma binaire « technico-organisationnel » impulsé par Microsoft (Michel Burchell et Jennifer Robin, 2011). Cette

entreprise est passée en 2009 du concept de travail flexible à celui de « **nouveau monde du travail** ». Une démarche qui a été introduite pour la première fois dans sa filiale des Pays-Bas. D'après Microsoft, trois piliers permettent de rendre possible cette nouvelle vision du travail : les personnes, les locaux et la technologie. Cela permet aux salariés d'organiser leurs tâches du mieux possible et de la manière la plus flexible qui soit. De cette démarche découle une nouvelle vision d'organisation du travail : « **New World Of Work** » (NWOW). Pour l'expliquer, Anne-Sophie Collard et Thibault Philippette (2016) convoquent Taskin qui définit le NWOW comme « *un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui participent au projet d'une entreprise collaborative et davantage démocratique dans sa gouvernance* ». Ce qui fait que le manager a dorénavant la possibilité de suivre l'activité de l'entreprise même en étant hors de l'enceinte de celle-ci. De même, le salarié peut avoir à interagir avec son hiérarchique ainsi qu'avec ses collègues, à n'importe quel moment, n'importe où et en dehors des plages de travail (Henri Isaac, 2014).

Nous venons de présenter les théories relatives à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication. Par rapport à notre sujet et à notre terrain d'étude, elles ont apporté un éclairage et ont permis de placer nos résultats sous les obédiences de ces courants qui décryptent les comportements de l'homme face aux TIC et les différentes dimensions de leurs usages dans les entreprises comme dans la société. Ces théories analysent les rapports des acteurs des organisations avec les outils technologiques.

1.2 Les théories relatives au management de la communication des organisations

Le management de la communication des organisations est un domaine complexe qui nécessite une approche multidisciplinaire. Il fait appel à des sciences telles que la psychologie sociale, la sociologie, les Sciences de gestion ainsi que les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). De nombreuses théories ont été développées pour comprendre ce processus, certaines se complétant tandis que d'autres s'opposent. Nous présenterons dans les lignes qui suivent un échantillon représentatif des différentes perspectives théoriques dans le domaine du management de la communication des organisations. Chaque perspective offre un contenu conceptuel unique permettant d'avoir une vision globale et efficace tant au niveau interne qu'externe.

□ Théorie de la communication organisationnelle

Nous devons souligner qu'avant les SIC, la communication a fait l'objet des réflexions et recherches, d'abord en économie et en sociologie. En économie, l'objectif était de chercher des pistes pour mieux gérer l'information afin de baisser les coûts de communication, tandis qu'en sociologie la démarche consistait à l'intégration des normes comportementales dans les organisations. Selon Shannon, la communication est relationnelle. La circulation de l'information est favorisée par l'émetteur, le canal et le récepteur. On appelle cela la théorie du processus de communication. D'ailleurs, d'autres auteurs expliquent le phénomène de la communication comme un processus qui constitue une réponse à un certain nombre de questions et qui met en interaction un certain nombre d'éléments. C'est le cas de Morillon (2010) qui a écrit que « *La communication s'articule autour de cinq questions (qui ? dit quoi ? Par quel canal ? À qui ? Avec quel effet ?) et de neuf éléments (l'émetteur, le récepteur, le message, les*

médias, le codage, le décodage, la réponse, le feed-back et les bruits) ». Les messages de la communication sont considérés comme « *un stimulus destiné à être traité par l'appareil cognitif du destinataire chez qui le stimulus va produire une réponse quelconque* » (Johansen, Frandsen, 1998).

Selon Picard (1992), chaque processus de communication est sous-tendu par des "enjeux" et peut être considéré comme une situation "stratégique". Les enjeux en communication sont étroitement liés à la vision, à la stratégie et aux tactiques choisies par les entreprises. Il souligne également que l'enjeu de la communication consiste à "faire bonne figure" ou à "ne pas perdre la face", tandis que les enjeux externes visent généralement à plaire, convaincre ou agresser. La communication joue diverses fonctions dans les organisations. Ainsi, on peut faire la classification suivante :

- **La communication fonctionnelle** : celle qui consiste à échanger les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'activité professionnelle ;
- **La communication informelle** : celle qui s'établit de façon spontanée et directe entre individus d'une même section, d'un même service ou simplement d'une même organisation ;
- **La communication managériale** : celle qui porte sur les consignes de travail, les processus au sein d'un service ou de l'entreprise ;
- **La communication de l'entreprise** : il s'agit de toutes les communications pensées, élaborées pour un objectif bien précis. Elles peuvent être internes ou externes.

Mais, la communication vue sous l'angle de la société et non des organisations, nous permet de la décliner en trois catégories :

- **La communication interpersonnelle** : c'est celle dont le processus fait intervenir deux entités distinctes (un émetteur et un récepteur) dans des circonstances appropriées. Cette communication est celle qu'une personne établit avec une autre dans la plupart des relations sociales ou professionnelles.

- **La communication de groupe** : Ici il est question d'un processus d'échanges mettant en relation plusieurs individus en même temps pour la même raison et pour la même information. A l'instar des formations en entreprise, des notes circulaires ou des journaux internes.
- **Et la communication de masse** : Elle est ce processus utilisant des moyens plus complexes pour permettre à un acteur de s'adresser à un public plus large. C'est le cas des communications à travers les mass-médias (radio, télévision, presse écrite, affichage et aujourd'hui internet).

Au-delà de cette catégorisation générique, il existe une assez abondante littérature sur la notion de communication et ses différents champs d'application. Mais nous avons ici le naturel choix de l'interpréter et de la traduire sous l'angle du management des entreprises⁶. La vision taylorienne qui limitait l'homme à sa tâche est dépassée de nos jours. L'organisation nouvelle du travail met l'homme dans l'entreprise comme un réel acteur social. Ainsi la communication a davantage gagné de la place dans l'organisation des entreprises. La communication est devenue une donnée organisationnelle décisive, elle est la solution à de nombreux problèmes, estime Tawhid Chtioui (2006). Pour en faciliter la compréhension, Westphalen et Libaert (2009) parlent d'une conceptualisation en deux approches. La communication se traduit soit, dans une « *approche balistique* », visant un objet (le sujet ou le contenu pour lequel la communication a lieu) ou dans une « *approche technique* » qui renvoie aux outils ou dispositifs permettant de réaliser un acte de communication. Chaque approche est adaptée à un contexte. La communication organisationnelle est un domaine d'étude qui se concentre sur les processus de communication au sein des organisations. Selon Deetz (1995), la communication organisationnelle peut être définie comme un ensemble complexe et dynamique d'interactions symboliques qui façonnent, maintiennent et modifient les relations entre les individus, les groupes et les institutions. Cette définition souligne le caractère évolutif de la communication en

⁶ Notion abordée dans le chapitre « Les théories relatives à l'économie et à la gestion »

milieu professionnel. La communication organisationnelle s'applique à différents domaines tels que la gestion du changement, les négociations collectives, le leadership/management, la culture organisationnelle, la collaboration et l'esprit d'équipe. Elle englobe également deux aspects importants : la communication interne et externe. Une bonne compréhension des leviers de communication dans une entreprise permet aux acteurs majeurs de prendre des décisions éclairées afin d'améliorer l'environnement de travail et mobiliser efficacement leurs équipes autour des projets futurs ou en cours.

Peter Little (1987), spécialiste en communication organisationnelle, souligne quant à lui que "*la théorie de la communication organisationnelle s'intéresse à la manière dont les individus et les groupes échangent des informations, d'idées et d'avis au sein d'une organisation*". Cette vision met en lumière l'importance de la communication comme élément essentiel pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation. Dennis K. Mumby (2018) renforce cette perspective en insistant que "*la théorie de la communication organisationnelle n'examine pas uniquement le processus de création et de transmission du sens mais aussi l'interprétation du contexte organisationnel*". Cette théorie met l'accent sur le rôle fondamental de la communication dans la construction du sens et de la compréhension mutuelle entre les différents acteurs d'une organisation.

□ Management de la communication interne et opérationnelle

Gérer la communication interne et opérationnelle dans une organisation, c'est avant tout bâtir une stratégie qui prend en compte de nombreux paramètres. Une stratégie de communication consiste en un ensemble d'étapes ou de processus permettant de coordonner et de contrôler toutes les actions qui contribuent à atteindre les objectifs fixés. Cela signifie avoir une vision holistique de toutes les actions à entreprendre, de leurs objectifs, de leurs cibles, des moyens par lesquels leur efficacité sera mesurée ainsi que leurs coûts (budget).

Le management de la communication en entreprise est une question de stratégie qui est en soi une réponse à des questionnements ou préoccupations comme :

- *Définir les missions de l'entité qui coordonne la communication ;*
- *Définir les objectifs de la stratégie de communication ;*
- *Identifier la cible ou les cibles de la communication ;*
- *Choisir les types de message ou les axes de communication ;*
- *Choisir les supports et les canaux de communication ;*
- *Elaborer le plan de communication*
- *Définir le budget ;*
- *Trouver les moyens d'évaluation.*

La manière de faire de la communication dépend souvent du type d'organisation qui la met en place. Giordano (2006) analysant la pensée de Weick sur les liens entre l'organisation et la communication déclare : *« L'idée que la communication fonde l'organizing correspond à un double renouvellement : celui de la communication et celui de l'organisation. Concernant cette dernière, on sait que Weick rejette la vision réifiée de celle-ci pour mettre l'accent sur les (micro) processus, en perpétuelle construction, qui la constituent. Quant à la communication, elle devient, selon la formule de Nicole Giroux (1994) « organisante » : c'est la communication qui crée l'organisation »* (P : 11).

Le management de la communication porte essentiellement sur deux strates essentielles : la communication externe et ses pendants et la communication interne et ses tentacules.

▪ **La communication externe**

C'est l'ensemble des processus et d'actions de communication visant les publics extérieurs à l'entreprise. C'est l'ensemble des messages émis par une organisation dans un but de créer ou de maintenir une relation avec les publics de l'entreprise ou d'influencer leurs comportements vis-à-vis des produits ou services de l'entreprise. Ces

publics sont essentiellement les consommateurs (clients et prospects), les décideurs institutionnels, les partenaires, les fournisseurs, les milieux financiers, les prescripteurs, les influenceurs, les distributeurs, les médias et l'environnement de proximité de l'entreprise. Au regard de ce qui précède, il y a lieu de dire que la communication externe est une communication d'influence. Elle vise un changement d'attitude, d'appréciation, de comportement. L'influence sur la décision comportementale par le traitement des attributs et l'influence sur l'attitude à l'égard de la marque par les traitements de la création publicitaire, soulignent Marie-Pierre Fourquet et Didier Courbet (2001), en parlant des effets et de l'influence psychologique de la communication externe. Les deux auteurs ont préalablement défini le sens de fonctionnement de la communication externe en disant que « ... *Le contexte dans lequel fonctionne la communication externe est un système d'échanges socio-économiques et sociopolitiques à multiples enjeux où une organisation, dotée d'intentionnalité cherche à instaurer chez des publics externes, également dotés d'intentionnalité, des comportements qu'elle juge bénéfiques.* »

Cette communication externe repose sur deux axes essentiels. Nous avons, d'une part, la communication non marchande (institutionnelle ou corporate) dont l'objectif est de valoriser l'image et la notoriété de l'entreprise, et d'autre part, la communication marketing ou commerciale dont l'objectif est de favoriser ou de booster directement ou indirectement la vente des produits et services de l'entreprise à travers divers supports et canaux de communication. La communication externe se matérialise le plus souvent à travers les médias classiques (radio, télévision, presse, affichage), le hors média (salon, street marketing etc.) et des plateformes digitales (réseaux sociaux, site web.). Les opérations de communication externe des organisations, qu'elles soient organisations marchandes ou non marchandes, sont catégorisées en fonction des cibles, des entités émettrices et des objectifs visés. A côté de la communication institutionnelle et de la communication commerciale, on peut adjoindre d'autres

variantes. Il y a, entre autres : *la communication commerciale produit ; la communication commerciale de marque ; la communication commerciale B to B (Business to Business) ; la communication de recrutement ; la communication financière ; la communication de crise et d'autres types de communication externes existent : ils sont de l'ordre des administrations publiques, des organisations associations ou des personnalités politiques.*

▪ **La communication interne**

Le syntagme "*communication interne*" désigne à la fois un ensemble de pratiques et processus de la circulation de l'information au sein d'une organisation et un métier, voire un service réservé à des professionnels ou à des experts. Quand on se réfère à la théorie systémique de l'Ecole de Palo Alto, on convient de dire qu'il n'est pas possible de ne pas communiquer dans une organisation (Nicolas Kacial et Jean Baptiste Legavre, 2011). Il n'y a pas de non communication dans les organisations, encore moins en face d'autrui. De ce postulat découle le fait que la communication, qu'elle soit interne ou externe, est un impératif fonctionnel et existentiel dans toute organisation humaine ou machiniste. L.Demont-Lugol et al. (2006) soulignent que la communication interne concentre plusieurs fonctions : *La fonction logistique, la fonction managériale, la fonction économique, et la fonction sociale.* Lesquelles fonctions se réalisent dans l'entreprise à travers un ensemble d'actions et de supports favorisant la circulation de l'information au sein de l'organisation. Autrement, la communication interne comporte des aspects à la fois organisationnels, stratégiques et matériels tout en incluant un ensemble d'actions permettant de partager les informations et favorisant leur circulation entre les différents départements de l'organisation (Anne Mai Walder, 2012). Et à Pierre de Saint-Georges (2010) d'écrire qu'« *une communication interne en cache une autre* ». Ce type de communication est destiné au public interne de l'entreprise, c'est-à-dire aux salariés. Son objectif étant de faciliter le flux des informations, l'intégration et l'adhésion des équipes à la vision ou à la culture de l'entreprise. Sylvie Parrini-Aleman (2003) parle de la communication interne comme étant un média,

mieux le moyen de médiation de la culture d'entreprise. Pour la chercheuse, « *dans le contexte professionnel tout particulièrement réglementé, la communication interne apparaît comme l'espace de la vie d'une entreprise où l'on tente de traiter le " problème " humain : imparfait, mouvant, quelques fois imprévisible, c'est un espace où le plaisir peut encore arriver, celui aussi où la souffrance se traduit plus qu'elle ne s'exprime (F. Mesnard, 1999)* ». Marie-Hélène Westphaler et Thierry Libaert (2009) la décrivent ainsi qu'il suit : « *la communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan), transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver, préparer et accompagner le changement* » (P : 175). D'après ces auteurs, la communication interne participe aussi à l'amélioration du climat social et à l'avancement de l'œuvre collective.

On peut ajouter l'idée selon laquelle, elle est un des leviers de la dynamique *de groupe*, dans l'esprit qu'en donne Kurt Lewin (1935/1945-USA) selon qui le groupe favoriserait le changement social. Emilie- Michel Hernandez va aussi dans le même sens quand il écrit qu' « *elle présente un double aspect. C'est d'une part un état d'esprit d'échange, de dialogue et de confiance qui doit régner dans l'organisation, mais c'est aussi une fonction c'est-à-dire une série d'actions qui doivent s'intégrer dans une stratégie globale* » (P : 2). La communication interne s'effectue à travers différents canaux et supports. Il y a des moyens oraux (entretiens, réunions, formations...), des moyens écrits (notes circulaires, lettres, rapports, journal interne, bulletins...) et des moyens technologiques (le téléphone, l'ordinateur, la télécopie, les vidéos, les diaporamas, l'affichage électronique...). Jean-Pierre Lehnish (1985) estime qu'elle est un levier extraordinaire pour le développement des entreprises car elle constitue un carrefour de diverses questions essentielles en matière de collaboration et de gestion. L'information ici a trois circuits de circulation. Elle se diffuse sous une forme verticale dans une approche descendante (de la hiérarchie à la base) et dans une approche ascendante (des salariés au top management) et sous une forme horizontale, entre

collaborateurs ayant plus ou moins les mêmes niveaux de responsabilité. Elle est parfois transversale quand elle concerne des acteurs de différents niveaux de l'organisation. Les moyens et supports de communication interne se sont davantage diversifiés avec l'intégration de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication.

Pour résumer la communication interne, il sied de dire que celle-ci repose sur un large éventail de concepts et de pratiques dans l'entreprise. Jean-Pierre Lehnish (1985) en fait une sorte d'inventaire : La communication interpersonnelle, la communication motivationnelle, la communication opérationnelle, la communication au service de la stratégie de l'entreprise et la communication interne au service de la culture d'entreprise.

- **La communication interpersonnelle professionnelle** : nous l'avons dit plus haut, elle met en interaction deux personnes. Et dans le cadre de l'entreprise, elle décrit les différents échanges qui ont lieu, à tous les niveaux de responsabilité, entre un manager et son collaborateur ou entre deux collègues se trouvant presque à la même strate de l'organisation. Elle s'effectue de diverses manières : par téléphone filaire, par téléphone cellulaire, par courrier physique ou électronique, par ordinateur et internet (Skype, réseau social d'entreprise, visioconférence, serveur...). Bref, elle s'est renforcée et simplifiée avec les TIC comme le soulignait déjà Josiane Jouët (1993) sur les changements constatés dans les pratiques de communication dans la dernière décennie du 20^{ème} siècle grâce aux technologies informatiques qui en ont largement accru les processus, les performances et les possibilités d'interaction. Ce que Michel Marcoccia (2000) désigne, à juste titre, par la communication écrite médiatisée par ordinateur, une forme hybride des échanges faisant appel à la fois à la communication écrite et à la discussion conversationnelle. Auxquelles s'ajoutent d'autres signes communicationnels comme les smileys (ou émoticons), les autoportraits, les signatures électroniques, la ponctuation expressive etc. C'est dans cette perspective que, parlant de la messagerie instantanée au travail, Jérôme Denis et Christian Licope (2006)

articulent que « ce dispositif constitue tout d'abord une manière particulière d'instrumenter la mise en relation et le dialogue interpersonnel, à travers respectivement les icônes de disponibilité et les fenêtres d'écriture ». Dans le même sens, Sivarasah (2017) précise que « Être visible à l'ère du numérique paraît simple, notamment grâce à l'utilisation de dispositifs tels des téléphones dotés du réseau 4G, accompagnés d'applications « métier » afin de mettre en visibilité la marque employeur à l'extérieur du groupe. Cet équipement est en outre doté d'une messagerie instantanée qui permet de rechercher et de connaître immédiatement la disponibilité ou l'occupation d'une personne, notamment grâce à un code couleur. Ces outils sont présentés comme des éléments facilitant le travail quotidien de chaque salarié » (p.141).

La messagerie instantanée (ou électronique tout court) est devenue un moyen d'action et d'interaction dans les échanges interpersonnels en milieu professionnel. D'autant plus qu'elle laisse des traces, l'historique, sur les différentes informations échangées. C'est une communication qui peut être ascendante, descendante ou horizontale. Dans une entreprise, le dialogue est incontournable entre les cadres et les collaborateurs. Les managers dirigent, orientent et font le suivi des activités à travers des communications directes à partir de divers supports et canaux. Cela permettrait d'orienter chaque salarié vers les objectifs de l'entreprise, de mettre en exergue les valeurs de celle-ci, de mesurer l'engagement de chaque collaborateur, d'entretenir une bonne collaboration ou d'inciter à la réalisation des résultats escomptés par le management. Dans ce sens, la communication interpersonnelle occupe une grande place parmi les différents processus informationnels qui ont cours dans l'entreprise.

- **La communication motivationnelle** : Il faut de l'information pour impliquer les collaborateurs. C'est à cela qu'on peut, un tant soit peu, résumer la fonction de la communication motivationnelle. Les équipes dans les entreprises ressemblent, pourrait-on dire, à celles des clubs sportifs. Elles ont souvent besoin de paroles, de

discours ou de dispositifs à même de les sortir de leur retranchement, de leur donner plus d'engouement et de détermination pour participer au processus d'atteinte des objectifs de l'organisation. La communication motivationnelle a pour but, il va de soi, de motiver les collaborateurs ou des collègues dans l'exercice de leur travail et particulièrement pendant les moments de difficultés ou de crise. Jean-Pierre Lehnish (1985) dit qu'elle favorise l'implication et la mobilisation des troupes dans une approche de communication descendante. C'est ainsi qu'il est nécessaire de mettre les équipes au courant des projets et du devenir de l'entreprise. L'information motivante est intrinsèquement liée à l'entreprise, à son environnement, à ses objectifs, à ses processus de production et à son organisation interne. Westphaler et Libaert (2009) notent que la communication interne a pour objectif, entre autres, la motivation et le décloisonnement des personnels. Elton Mayo, psychologue et sociologue américain de l'École des relations humaines, réfuta la théorie taylorienne de l'intérêt personnel dans les années 30 du 20^{ème} siècle. Selon lui, le facteur social est une source de motivation des travailleurs dans l'entreprise par le biais de la coopération entre salariés.

Cette coopération s'établit bien évidemment par la communication. C'est dans ce sens que Tawhid Chtioui (2006) déclare que « *Selon l'école des relations humaines, la communication peut avoir deux facettes : sur le plan informel, elle est vue comme une motivation pour les membres de l'organisation ; mais du point de vue de la production, elle demeure principalement un processus linéaire de transmission d'informations, celle-ci comprenant désormais, en plus des instructions liées à la tâche, des renseignements sur les besoins sociaux et affectifs. Ces renseignements sont fournis par l'employé qui devient émetteur à son tour, mais dans des circonstances contrôlées par la direction.* » Dans ce même registre, il nous paraît intéressant d'évoquer un argument de Cobut et Donjean (2015) sur le sujet : « *la communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre* » (p.51).



Figure 2 Les différentes variables de la communication interne selon Cobut et Donjean⁷

Nous pouvons dire que la communication motivationnelle n'est pas loin de la communication de mobilisation voire de la communication engageante, souvent évoquées dans la théorisation de certains mouvements sociaux à consonance politique. Il n'empêche que même dans le cadre de la vie en entreprise, il existe des similitudes concernant la communication motivationnelle. Dans une des nombreuses définitions que donne le dictionnaire en ligne du CNRTL (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales), il est écrit que la Mobilisation est « *le fait de faire appel à toutes les forces physiques ou intellectuelles d'une personne ou d'un groupe de personnes pour faire face à une situation difficile* ». Les technologies de l'information et de la communication sont vues d'une certaine manière comme faisant partie, aujourd'hui, entres autres des leviers de la mobilisation dans les organisations. Cet angle de vue peut être illustré par le rôle, non moins important, qu'auront joué les réseaux sociaux numériques dans les mouvements qu'aura connus l'Afrique du Nord à partir de 2011. Ce que Zeineb Touati (2012), dans un contexte plutôt politique, explique dans son article *La révolution tunisienne : interactions entre militantisme de terrain et*

⁷ Source : le livre « La Communication interne » : 2eme édition. Cobut et Donjean (2015)

mobilisation des réseaux sociaux. Pour l'auteure, sans affirmer un déterminisme technologique dans l'aboutissement de la révolution tunisienne de 2011, les TIC auront, tout de même et largement, contribué à galvaniser les foules et à donner aux manifestations le degré de mobilisation qu'elles ont atteint.

▪ **La communication opérationnelle**

On peut la définir comme l'ensemble des échanges permettant d'assurer et d'organiser le fonctionnement de l'entreprise et le respect des procédures et process de travail. Cette communication participe au recueil et à la ventilation des informations qui permettent l'analyse des indicateurs de l'entreprise (la note de service, le tableau de répartition des tâches, la lettre de mission, la fiche de poste, le budget, les résultats, le tableau de bord, les plans d'action, les objectifs...), la prise des décisions et le traitement des données favorisant la bonne conduite de l'activité et aussi l'optimisation des différents processus de production et d'atteinte des objectifs (M-H. Delmond YP, J-M Gautier, 2007). La communication opérationnelle c'est donc le véhicule qui favorise les échanges facilitant le fonctionnement d'un système en faisant référence aux standards de qualité, aux processus de production, aux aspects de sécurité et aux indicateurs de performance de l'entreprise (Jean-Pierre Lehnish, 1985). C'est dans cette logique que Théodora Pélage Miere (2012) souligne qu' « *En face de la concurrence farouche du marché et ses exigences, le chef de projet est devant une grande responsabilité, il doit diffuser les informations vers l'ensemble des acteurs et collaborateurs dans le projet, dans de telles conditions la communication adoptée doit être efficace et efficiente, en terme du temps et de cible de " la bonne personne" »*. Cela renvoie à toutes les informations inhérentes aux ordres, aux instructions et aux délais d'exécution du travail passant le plus souvent par la voie hiérarchique dans l'entreprise (Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert, 2009). Mais l'information peut tout aussi être descendante, ascendante ou transversale. Ce qui explique l'impératif de la coopération entre salariés et de la coordination des tâches pour un meilleur rendu du travail. La communication opérationnelle fait appel à des comportements et

objectifs dans la mise en œuvre de la stratégie d'une organisation. Il s'agit d'abord du « *savoir-faire* », lequel se reflète dans les fiches de poste des salariés, les lettres de mission, les plans d'action ou les directives orales et écrites du management. Ensuite, il y a le « *savoir être* » qui est une exigence analytique à chaque poste dans l'entreprise. Cela fait référence à la cohérence, au réalisme et à la précision dans l'exécution de ses tâches. La capacité à analyser son contexte de travail, à se projeter sur la démarche « *win-win* » dans une collaboration renforce le respect de l'autre et le taux de réalisation des objectifs de l'entreprise. A cela il faut ajouter le « *faire savoir* ». La communication opérationnelle, c'est « *faire savoir le savoir-faire* », c'est faire l'état des réalisations d'une équipe ou d'avancement d'une activité. Cela implique une grande disponibilité et une écoute permanente. Il s'agit de dialoguer avec les managers, les collègues ou collaborateurs, de percevoir et interpréter leurs interrogations, de les faire partager aux autres services corrélés. Marine Allein (2015) met cet aspect en évidence en soulignant que la « *communication managériale* » est comme une stratégie mise en œuvre par les entreprises pour véhiculer de façon descendante des messages institutionnels via la chaîne des managers de proche en proche selon le modèle dit de la « cascade ». C'est dans cette dynamique que le « coexister » et le « *co-agir* » interviennent dans la relation de travail, comme le pensent Francois Bernard et Robert Vincent Joule pour lesquels le fait d'exister ensemble (le cas des collègues dans une organisation) a inéluctablement comme effet « *l'agir ensemble* ». Une attitude qui est visiblement présente dans toutes les entreprises de type matriciel ou en réseau. Eric Fouquier et Eric Cannamela Camel (2010) estiment que cette sorte de décentralisation de la décision par la mise à disposition des informations est très productive et bénéfique pour l'entreprise. Ils arguent que « *La gestion centrale se révèle incapable de prendre les bonnes décisions à la bonne vitesse. La délégation de pouvoir doit donc s'accroître aussi loin que possible en enrôlant les individus en bout de chaîne hiérarchique, et en comptant sur eux pour assurer les actions. Une vaste réflexion sur la contribution de chacun à la marche de l'entreprise se met en place. Elle suppose une délégation*

générale des pouvoirs (l'empowerment) [...] Elle ne vise plus seulement à faire savoir, mais à faire faire. Elle est devenue un ensemble de dispositifs destinés à faire changer les hommes ».

La communication opérationnelle se manifeste aussi en période de crise dans l'entreprise ou de rupture dans la chaîne de production dans laquelle les collaborateurs assurent leurs tâches. Quand l'individu perd les références de son activité processuelle. Ce que Patrick Lagadec (2000, 2003) appelle par « *rupture créatrice* ». Ici il est question d'aider le collaborateur à s'orienter dans un cadre non habituel. Sophie Gaultier-Gaillard et Cros Michel (2009) illustrent bien et autrement la notion de communication opérationnelle à travers les opérations et exercices des militaires. Pour les deux auteurs, « *La doctrine de communication opérationnelle des armées signale son importance en tant que fonction opérationnelle spécifique qui vise à transmettre des informations sur une opération ou un exercice à un certain nombre de cibles, soit directement soit indirectement, dans le but de faire comprendre le sens de l'opération ou de l'exercice et de lui donner l'image souhaitée. Elle précise que leur efficacité est tributaire de leur perception par les opinions publiques, elles-mêmes directement influencées par la cohérence et la nature du discours tenu par les acteurs à tous les niveaux.* » Bien que le contexte de cette évocation soit de l'intervention militaire dans l'espace ou le domaine publics, sa teneur sied bien également à l'esprit de l'opérationnalisation dans les entreprises.

En somme, les théories relatives au management de la communication des organisations définissent les contours des stratégies qui président au déploiement des outils de communication et leur importance dans une organisation. Qu'elle soit interne ou externe, la communication obéit à une logique, à une vision et à un management adapté à l'environnement, au secteur et aux cibles de l'organisation.

1.3 Les théories relatives à l'économie et à la gestion

Les théories scientifiques relatives à l'économie et à la gestion permettent de comprendre les mécanismes qui régissent les systèmes économiques et organisationnels. Elles servent à orienter les analyses, à prédire les conjonctures, à bien piloter les entreprises et d'influencer les comportements des hommes dans leurs interactions avec les entreprises. Cela n'est possible que grâce à l'étude des phénomènes micro ou macroéconomiques. C'est pourquoi nous convoquons ici certaines théories de ces domaines et qui permettent de donner du sens à notre démarche.

□ Management

Le mot « management » est un anglicisme qui est apparu dans la langue française autour des années 1960. Son utilisation à la française a été actée par l'Académie française en 1973⁸⁹. Le dictionnaire en ligne [CNRTL](#) donne l'étymologie et l'histoire de ce mot en expliquant qu'il tire son essence sémantique du mot anglais « *Management* » qui vient du verbe « *To manage* ». Le management signifie donc : « action de conduire, de diriger, d'entraîner ». Il semble que ce mot n'avait fait qu'un aller-retour français-anglais-français. Le verbe « *To manage* » et le substantif « *management* » découleraient du terme français du XV^{ème} siècle « *mesnager* » signifiant en équitation « *tenir en main les rênes d'un cheval* ». Lequel s'est perpétué à travers les âges qu'au travers du mot « manège » découlant lui-même de l'italien *maneggiare*, lui aussi issu du latin *manusagere* et qui veut dire : contrôler, manier, avoir en main (latin manus : la main). Au regard des différents usages et domaines pour lesquels l'on fait appel à ce mot, il convient de dire qu'il est polysémique. Le mot

⁸

⁹Arrêté du 12 janv. 1973, *Journal officiel*, 18 janv. 1973

management désigne à la fois un « *Ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise* », un « *Ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de l'entreprise* » et une organisation scientifique du travail. Depuis la fin du 19^{ème} siècle, avec l'émergence de la société industrielle, plusieurs courants de pensée ont alimenté la gestion des entreprises. On délaisse les méthodes de gestion s'inspirant des traditions familiales pour adopter des méthodes plutôt scientifiques, c'est-à-dire, l'organisation scientifique du travail (OST). Bartoli et Hervé (2011) expliquent que les principes fondamentaux du management ont été établis au début du XX^e siècle et sont restés relativement stables depuis lors. L'un des premiers travaux qui a posé les bases de la définition contemporaine du management est celui d'Henri Fayol en 1979, dans lequel il décrit ce qu'il appelle la "*fonction administrative*" et ses principales missions : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler (Fayol, 1979). Ces travaux mettent en évidence le rôle central des dirigeants dans la gestion des organisations et soulignent l'importance de compétences spécifiques. Ces travaux ont permis une meilleure compréhension de l'importance de l'encadrement dans la conduite efficace des organisations.

Le management, comme tel, devient une discipline et il n'a que plus ou moins un siècle d'existence. La nombreuse littérature existant sur le management permet de regrouper la plupart d'approches ou de théories en courants. Les différents auteurs dans le domaine convergent tous vers cette catégorisation :

- **L'Ecole classique des organisations**

Les premières théories sur la gestion relèvent de l'Ecole classique des organisations. A la fin du 19^{ème} siècle, **Frederick Taylor** lance aux Etats-Unis le concept d'organisation scientifique du travail. Une méthode de travail que l'auteur voulait efficace : « *One the best way* ». Elle est basée sur la décomposition du travail en gestes ou tâches segmentés au sein de la chaîne de production. Mais l'idée du management comme fonction et pratiques de la direction d'une entreprise est émise pour la première fois

par Henri Fayol en 1916. Cet ingénieur lance en France le taylorisme dans une dimension plus globale. Dans une approche parallèle à celle Taylor, Fayol met en exergue des représentations qui apparaissent sous forme de concepts de pilotage d'une entreprise : **systematisation du travail, dirigeant, prévision et décision**. Il jette les bases des principes de gestion : **prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler**. Ce que l'on connaît aujourd'hui sous le nom de la Roue de Demind : « *Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler* ».

Cette vision est illustrée industriellement par Henry Ford dans le domaine automobile. Un autre auteur, qui a marqué l'Ecole classique des organisations, est Max Weber. Cet économiste et sociologue allemand a théorisé sur les notions d'« ordre » et de « commandement » et a planché sur les facteurs d'autorité en entreprise. L'auteur estime que l'autorité émane de trois sources : la tradition de la personne et non sa fonction, le charisme insufflé par les compétences et qualités de leader et le rationnel-légal signifiant que l'ordre se justifie par un raisonnement clair en référence à des principes ou à des lois. Pour Max Weber, c'est ce dernier facteur qui est au fondement de « l'organisation bureaucratique ». Un facteur caractérisé, comme avec Taylor, par la division du travail, mais surtout par l'occupation des postes sur la base des compétences, la précision des responsabilités, la soumission à l'autorité du manager, la rémunération selon la hiérarchisation des postes et le contrôle des activités. C'est avec Max Weber que la vision du « management » s'est nettement élaborée et étoffée. Entre 1900 et 1920, l'Ecole classique des organisations a jeté les bases du management scientifique des organisations. Les concepts développés par Taylor, Fayol et Weber ont encore droit de cité dans la gestion des organisations. Bien certains soient critiqués du fait de leurs caractères déshumanisant, avilissant ou rétrograde.

- **L'Ecole des Relations humaines**

Après le succès des théories de Taylor, Fayol et Max Weber, un nouveau courant de pensée a bouleversé les modes de gestion en mettant l'homme au centre de

l'organisation. C'est le courant de la psychosociologie développé par Mary Parker Follet, Elton Mayo, Douglas Murray Mc Gregor, Frederick Herzberg, Kert Lewin et Peter Drucker. Ce courant, loin de rejeter la théorie de l'organisation scientifique du travail, la revoit et la complète. A partir de 1920, Follet reproche à l'organisation scientifique du travail sa vision mécaniste de l'homme. Dans le taylorisme, l'homme est apprécié dans l'entreprise au même titre qu'une machine. Elle théorise sur le rôle que joue l'ouvrier et prône un management qui valorise et respecte tous les collaborateurs. « *La responsabilisation est le grand révélateur des possibilités de l'homme* », argue-t-elle. Elle est à l'origine de deux notions pour les organisations : « *pouvoir avec* » et non « *pouvoir sur* » et le concept d' « *intégration* ». Follet a également réalisé d'importants travaux scientifiques sur la négociation et le conflit au sein des organisations. Dans la même veine, Elton Mayo de l'Université de Harvard produisit une théorie sur l'impact sur la productivité du fait de s'intéresser aux ouvriers, à leurs conditions de travail, à leurs réunions et à leurs conditions de vie. En dehors d'être rémunéré pour ses besoins vitaux (se nourrir, se loger, se sentir en sécurité...), l'homme a aussi des besoins sociaux et affectifs. Mayo explore le champ de l'identification des facteurs non économiques de la satisfaction au travail. Mayo permet d'envisager l'étude de la motivation au travail.

La psychosociologie nous conduit aussi vers Kurt Lewin qui a essentiellement travaillé sur le concept de « *dynamique de groupe* ». Par ce syntagme, l'auteur fait la démonstration de l'idée selon laquelle il est plus aisé de gérer des individus en tant que groupe qu'individuellement et séparément. Une façon de dire que la responsabilité des décisions revient à une personne alors les autres membres du groupe exécutent leurs tâches en suivant ses consignes. Il faut un leader pour chaque groupe. Considéré comme le « Pape du management », Peter Drucker a émis des théories managériales qui se sont inscrites pour longtemps parmi celles ayant marqué le domaine de la gestion. Pour lui, les facteurs qui favorisent le progrès d'une entreprise sont : la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée à la clientèle et le respect des

ressources humaines. En plus, il a élaboré des outils comme la DPO (Direction par objectifs), il a prôné les vertus de l'anticipation et celles des organisations décentralisées.

- **L'Ecole moderne**

L'école moderne désigne un ensemble de visions du management mis en exergue après la 2^{ème} guerre mondiale dont le substrat est fait essentiellement deux approches. La première est la *cybernétique* définie par le dictionnaire en ligne www.cnrtl.fr comme étant « *la science qui utilise les résultats de la théorie du signal et de l'information pour développer une méthode d'analyse et de synthèse des systèmes complexes, de leurs relations fonctionnelles et des mécanismes de contrôle, en biologie, économie, informatique, etc.* ».

Le mathématicien Norbert Wiener en 1948, dans son livre *Cybernetics or Control and Communication in the Animals and the Machine*, la définit simplement comme la théorie de la communication et de la commande chez l'animal et dans la machine. La deuxième approche est la *théorie générale des systèmes*. C'est un courant holistique qui étudie les relations existant entre les choses, les hommes et les machines, les hommes et la nature, le matériel et l'immatériel. En somme, c'est une théorie qui planche sur l'idée que tout est système et les choses pour les analyser doivent être prises dans leur ensemble à travers leurs interactions. Concept lancé initialement par Bertalanffy (1968), pour expliquer un objet complexe (système) qui n'a de sens qu'à travers les liens des différents éléments le constituant. Cette notion est corrélée à celle de la structure et va même au-delà de celle-ci par le fait que le « *système est à la fois plus par ses émergences et ses interactions avec le milieu, que la somme de ses parties, ou moins du fait de certaines contraintes et inhibitions* », souligne le site www.psychologies.com. C'est ainsi que Motulsky (1977) dit de la théorie générale des systèmes que « *c'est à la fois tout et partie, ouvert et fermé, un système n'est défini que par la mise en relation dans une situation particulière d'éléments qui ne sont justement connus que dans cette situation* ». Les deux visions appliquées à l'entreprise

définissent la notion de l'école moderne en management. Du fait que, d'une part, l'entreprise est perçue comme un système organisé dont les parties (services, départements, directions) entretiennent en permanence des interactions et l'entreprise elle-même évolue dans un environnement plus ouvert avec lequel elle interagit aussi. Le management doit tenir compte de ces différents types de relations pour définir les stratégies ou la vision de l'entreprise. D'autre part, la cybernétique, par le biais des outils technologiques de diffusion des informations, permet et facilite la décision dans les différentes strates de l'entreprise : Top Management, Middle Management ou le management opérationnel.

Il est vrai que « Management » et « gestion » prêtent à confusion sans être tout à fait des synonymes. On dit du « *management* » que c'est un ensemble des « *savoir-faire* » dans une approche globale de l'entreprise. D'où les syntagmes comme « *management stratégique* », « *management de projet* », « *management de l'innovation* », « *management de la communication* », « *management des ressources humaines* » ou « *management supplychain* ». Quant au terme « *gestion* », il renvoie beaucoup à des aspects techniques et quantitatifs dans une approche d'efficacité, d'efficience et d'économie : *gestion comptable, contrôle de gestion, gestion de stock...* Dans cette vision de l'école moderne du management, il sied de citer deux auteurs dont les travaux ont joué un rôle prépondérant dans la théorisation du management et dans la gestion des entreprises depuis quelques décennies. Il s'agit de Michael Porter et d'Henry Mintzberg. Porter considère la stratégie comme la combinaison d'objectifs que l'entreprise doit atteindre et les moyens qu'elle mobilise (ressources matérielles, humaines et financières) à ces fins. Pour Mintzberg, la stratégie est délibérée, elle obéit à une planification ou, par contre, elle est émergente quand elle constitue une réaction ou une réponse à une situation ou à des événements imprévus. C'est ainsi que pour l'auteur, la stratégie se décline en stratégie globale quand elle concerne la totalité de l'entreprise, en stratégie par domaine d'activité pour chaque département et en

stratégie opérationnelle au niveau des actions commerciales et financières.

Aujourd'hui, pour paraphraser Deslandes (2006), le management désigne tout autant la vision et les objectifs des dirigeants (Top Down) à travers le management stratégique que la façon de faire appliquer cette vision aux collaborateurs par les managers de départements, de services ou sections (middle management) à travers le management opérationnel. L'auteur exprime clairement cette vision en ces termes : « *Le management dans son ensemble implique une réflexion portée sur les structures, le comportement, la stratégie et les processus de décision* » (P : 7). Dans le même élan, Soparnot (2009) inventorie les différentes strates qui constituent le champ managérial dans une entreprise. Le management c'est donc la stratégie et les fonctions admiratives qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. L'analyse de l'environnement (concurrence, fournisseurs, marché, etc.) de l'entreprise permet de bâtir une stratégie dont la mise en œuvre ou l'opérationnalisation repose sur les autres fonctions de l'entreprise : marketing, financière, gestion des ressources humaines, etc. Tout cela ne peut être cohérent que si l'entreprise repose sur une structure bien claire. C'est l'ossature qui permet de répartir les tâches et de les coordonner entre les différentes entités de l'entreprise. A côté de cela, l'auteur souligne la dimension humaine, le management des individus. C'est autant dire que la compréhension des comportements permet de les adapter aux contextes de l'entreprise (psychologie sociale et sociologie des organisations) et de mieux gérer les individus. Le management a dans son viseur, également, les problématiques de changement dans l'entreprise. Cela peut porter sur les équipements, les hommes, les orientations ou les évolutions.

Peut-on appliquer toutes ces théories du management aux entreprises africaines ?

De nombreux auteurs théorisent sur quelques particularismes en management. Certaines théories, certaines visions méritent d'être revues ou adaptées pour leur implémentation dans le management des entreprises en Afrique et aussi dans d'autres

régions du monde. Comme le souligne Labazée (1990) : « *L'observation du fonctionnement interne des établissements africains suggère, d'une part, que les techniques gestionnaires engendrent des effets pervers lorsqu'elles s'abstiennent de mobiliser les représentations et les usages sociaux que les agents se reconnaissent; d'autre part, que nombre de promoteurs ajustent le fonctionnement de leur entreprise aux contraintes techniques et sociales en produisant, non des syncrétismes en matière d'organisation du travail, mais des réponses qui en neutralisent les effets ou les incorporent aux fins ultimes de l'entreprise* ».

□ Microfinance

La lutte contre la pauvreté est l'idéologie à la base des institutions de microfinance. A ce propos, Christine Noël et Ayi Ayayi (2009) déclarent que « *L'exclusion des plus pauvres du système bancaire formel a conduit à la création et au développement des institutions de microfinance (IMFs) dans les pays en voie de développement mais également dans les pays occidentaux comme la France, l'Italie ou la Finlande* ».

La microfinance est souvent définie comme un système financier portant sur l'attribution des faibles montants, de petits prêts ou microcrédits à des personnes ou entités n'ayant pas accès au système bancaire classique. Des petits entrepreneurs, des artisans, des petits producteurs agricoles, des commerçants et les tenanciers de microentreprises sont souvent les bénéficiaires de ce type de démarche d'inclusion financière. La microfinance existe sous diverses formes. « *Les institutions de microfinance (IMF) sont les organisations qui offrent les services de microfinance aux personnes exclues du système bancaire traditionnel. Elles peuvent prendre différentes formes, des coopératives d'épargne et de crédit, des ONG, des programmes établis par des organisations internationales, des institutions de microfinance régulées (légalement reconnues dans leur pays d'activité et soumises aux règles de la microfinance) et des banques de microfinance* », c'est ce que l'on lit sur le site www.microworld.org . Et ainsi, La notion de microfinance renvoie automatiquement à d'autres concepts comme le microcrédit, la finance solidaire, finance de proximité ou

microentreprise, microprojet et à l'auto-emploi. Cela nous laisse entrevoir que l'activité est basée essentiellement sur l'octroi des crédits et sur la collecte de l'épargne en faveur des exclus des circuits des banques classiques. « *La finance solidaire se justifie, car certaines expériences mettent en avant des préoccupations d'ordre éthique, de lutte contre la précarité et la pauvreté, et non pas de rentabilité financière* », nous apprennent Tchouassi et Tekam Oumbe (2003). On peut dire autrement que la microfinance désigne tout dispositif permettant d'accorder des faibles montants (microcrédits) à des personnes, des familles ou des groupes pauvres afin que ceux-ci investissent dans des activités génératrices de revenus (AGR). Cela se fait en leur accordant une souplesse de remboursement sur les échéanciers et des faibles taux d'intérêt. Le microcrédit n'est pas fait pour le développement économique comme tel. Il vise au contraire l'aspect social de la communauté en permettant alors à des individus ou à des groupes de mettre leur capital humain et productif dans l'amélioration de leurs conditions sociales. Depuis quelques décennies, la microfinance ne se limite plus au microcrédit ni à la micro-épargne. Elle a intégré d'autres services comme l'assurance ou le transfert d'argent.

L'histoire nous révèle que les balbutiements de la microfinance ont commencé en Europe au 17^{ème} siècle. D'après une chronologie trouvée dans un document de l'AFD (2013), l'émergence de la microfinance dans le monde s'est faite par étapes et par processus innovants. En 1653, un financier italien du nom de Lorenzo Tonti est invité en France par le cardinal Mazarin, un diplomate et homme politique qui fut proche des rois de France Louis XIII et Louis XIV. Lorenzo Tonti va développer une nouvelle formule d'épargne sous forme d'association d'épargnants. Et ce système sera appelé « **Tontine** », appellation tirée de son nom « Tonti ». En Afrique, c'est en 1952 que le monde découvre un article dans le numéro 82 du *Journal of the Royal Anthropological Institute* dans lequel l'anthropologue W.R. Bascom décrit le fonctionnement d'une tradition ancestrale de tontine appelée « *esusu* » par les musulmans yorubas du

Nigeria. C'est un vieux système très répandu dans plusieurs pays africains et asiatiques. Dans chaque pays, il a un nom spécifique : « *likelemba* » dans les deux Congo, « *paluwagan* » aux Philippines, « *gameya* » en Egypte, « *ekub* » en Ethiopie ou « *cuchubal* » au Guatemala. En 1720, à Dublin, Dean Jonathan Swift fait des prêts de petits montants aux artisans et aux pauvres de sa ville. D'autres organismes vont imiter sa démarche comme la Dublin Musical Society. Un siècle plus tard en France, précisément en 1849, un homme au nom de Pierre-Joseph Proudhon crée une banque au nom révélateur de son intention : la « Banque du Peuple ». Celle-ci fait des crédits gratuits aux demandeurs. Mais elle fera long feu. Son modèle sera copié par d'autres institutions.

C'est en 1849 que l'Allemagne connaît sa première expérience de la microfinance à travers une société coopérative d'épargne et de crédit lancée par F.W. Raiffeisen. Son Objectif consistait à offrir aux banques des cautions pour que les paysans démunis obtiennent des crédits. L'expérience allemande est imitée en France en 1893 lorsque Louis Durand lance la première Caisse rurale et ouvrière. On peut citer également les caisses Desjardins au Canada en 1900. En effet, Alphonse Desjardins crée la première « caisse populaire » en généralisant l'épargne et l'accès au crédit aux ouvriers et paysans pauvres. Il va également participer à mettre en place le même système aux Etats Unis d'Amérique. Dans le même esprit, on a vu apparaitre en France la même pratique financière grâce aux frères Pereire qui ont expérimenté le mutualisme bancaire à travers leurs Sociétés de Crédit Mutuel. Cette vision s'est répandue, par la suite, à travers le monde, notamment dans les pays dits du Tiers Monde. C'est ainsi qu'en 1963 au Cameroun anglophone il est créé la Cameroon Cooperative Credit Union League, un des premiers réseaux de microfinance sur le continent africain. On constatera que cette dynamique existait déjà à travers « Credit Unions » ou les Coopératives d'épargne et de crédit au Ghana, au Nigeria, au Kenya ou en Ouganda dès 1956. La microfinance fait son essor en 1969 au Togo et en 1972 au Burkina Faso. Mais elles ne gagnaient point grand-chose après s'être acquittées de la dette auprès de ces commerçants. On cite

souvent en exemple le Bangladesh avec la Grameen Bank fondée en 1978 par le Dr Muhammad Yunus, professeur d'économie à l'université de Chittagong. Cet économiste, voulant répondre aux crises de famine qui sévissaient dans son pays, a développé la microfinance comme solution pouvant sortir les populations rurales bangladaises de la pauvreté. C'est ainsi que l'économiste pensa à leur prêter des sous à un taux nul pour que la marge bénéficiaire de ces artisans fût intéressante. C'est par là que naquit la Grameen Bank, la banque de village, une banque solidaire. Cette banque mutualiste a pu s'implanter dans plus de 80 000 villages et compte plus de 6 millions de membres. Le professeur Yunus a reçu, en 2006, le prix Nobel de la Paix grâce à cette initiative. L'impulsion lui fut donnée par l'expérience d'un groupe de femmes qui fabriquaient des tabourets en bambou. Celles-ci s'endettaient auprès des commerçants pour réaliser leurs œuvres artisanales. Cette banque mutualiste a pu s'implanter dans plus de 80 000 villages et compte plus de 6 millions de membres. Ensuite, l'exemple bangladais a inspiré d'autres organisations et d'autres pays qui ont également initié des projets d'institutions de microfinance. Les fonds étaient, pour la plupart des cas, publics.

En Afrique, dans la plupart des pays, la microfinance a droit de cité. Sous diverses formes, elle constitue même un levier utilisé par les pouvoirs publics afin de transformer les pratiques commerciales ou agricoles, afin d'autonomiser les femmes et les jeunes en milieux rural et urbain. Selon Gérard Tchouassi et Honoré Tekam Oumbe (2003), « ... *Au lendemain des indépendances et de nos jours dans les pays d'Afrique au sud du Sahara, ce sont ces mêmes expériences qui tentent de remédier à la pauvreté et de combler le vide laissé par les banques de développement (Gentil et Fournier, 1993)* ». Les deux auteurs ajoutent que d'après les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, la microfinance constitue un outil de lutte contre la pauvreté. C'est dans cet esprit que Muhammad Yunus (2006) déclare dans son livre intitulé *Vers un monde sans pauvreté* : « *De l'un des pays les plus défavorisés du monde, le Bangladesh, a*

suscité une extraordinaire révolution silencieuse qui touche le destin de millions d'individus et passionne les responsables économiques et politiques du monde entier ». Pour montrer la place non moins importante qu'occupe la microfinance dans les réflexions autour du développement et de la lutte contre la pauvreté, Simon Gérard J. PETER (2015), dans sa thèse sur « *L'institutionnalisation du marché de la microfinance : le cas du Gabon* », répertorie quelques grands rendez-vous internationaux de plaidoyer en faveur de la microfinance :

- *1997 : lancement d'une campagne mondiale visant à aider, par le microcrédit, 100 millions de familles parmi les plus pauvres ;*
- *1998 : sur recommandation du Conseil économique et social, l'Assemblée générale des Nations unies adopte la résolution 53/197 qui permet au Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan (2003) de proclamer 2005, Année Internationale du Microcrédit.*
- *2004 : tenue du Xème sommet de la Francophonie d'Ouagadougou (Burkina-Faso), pour soutenir les institutions de microfinance ;*
- *2006 : Mohammed Yunus et la Grameen Bank reçoivent le prix Nobel de la paix ;*
- *2011 : un colloque international sous l'égide du G20 se tient à Paris.*

Aujourd'hui, les institutions de microfinance (IMF) se partagent avec les banques classiques le marché formel du crédit et de l'épargne. Elles viennent répondre à un vide, à la complexité juridique et administrative, à l'illettrisme de certains demandeurs et à un besoin d'inclusion financière des populations de certains pays exclues des circuits de bancarisation classique. Ce que Lanha (2002), en parlant de la microfinance en Afrique de l'Ouest, explique en ces termes : « *Les IMF ont une mission d'intermédiation financière, mais n'ont pas de pouvoir de création monétaire, privilège réservé aux banques. Certaines IMF exigent une épargne préalable alors que d'autres sont des institutions de crédit direct. En matière de crédit à l'économie, l'émergence des IMF résulte essentiellement de la forte asymétrie d'information entre banques et micro-entrepreneurs dans l'Union, de la faiblesse des institutions judiciaires par rapport aux procédures des banques, et du faible degré d'alphabétisation des populations. Par leur objet, les IMF se spécialisent dans la sélection des micro-projets et la clientèle*

non accessible par la technologie standard des banques ». L'auteur met également en exergue des pratiques, des approches et les positionnements qui caractérisent les institutions de microfinance (IMF). Certaines se distinguent par leur proximité géographique avec leurs clients, ce qui les qualifie souvent de "système de financement décentralisé" ou "système décentralisé de financement". Elles sont également connues sous le nom de "finance de proximité". Certaines IMF adoptent une approche proactive en se rendant directement auprès des clients pour collecter l'épargne et/ou les remboursements des prêts sur les lieux mêmes où ces derniers exercent leurs activités commerciales.

La microfinance peut aller au-delà de ces caractéristiques des profils bénéficiaires. Les IMFs peuvent aussi adopter une approche dite de « méso finance ». Celle-ci consiste à offrir aux PMI et PME des services et produits proches des offres bancaires classiques. Comme l'illustre ce propos de Mayoukou (2010) en parlant de cette forme de micro-intermédiation : « *L'Afrique abrite le plus grand nombre d'institutions de méso finance recensées, si on la définit par la taille du crédit offert qui peut atteindre 250% du PIB par tête. La raison de la montée de ce phénomène est entre autres « le creux de financement » qui touche les PME-PMI en Afrique. Ces entités sont en somme les oubliées de la finance en dépit des multiples initiatives des pouvoirs publics en leur faveur, notamment en ce qui concerne les méthodes d'analyse de risques qui leur sont attachées et les fonds de garantie dédiés à la couverture des risques.* » La microfinance n'est pas uniforme. Elle exprime diverses réalités sociales et économiques. Michel Lelart (2006) estime « *qu'il n'est pas facile d'avoir une vue d'ensemble précise de la microfinance dans le monde* ». Au-delà de toutes les promesses que porte la microfinance, certains auteurs estiment qu'elle n'est toujours pas bien ajustée aux réalités sociales dans certains cas. A cause des effets bénéfiques partiels constatés dans certains pays. Il reste qu'on fasse l'évaluation de son impact en matière de financement du développement. C'est dans ce dépassement que Thierry Montalieu (2002) déclare :

« Sans vouloir nier le rôle bénéfique que jouent parfois les crédits accordés par les organismes de microfinance, il est important de montrer qu'il ne s'agit pas d'une condition suffisante à la pérennisation ou à la croissance des microentreprises : "en partant du constat que le secteur informel est un symptôme de développement inégal, un déni de droits fondamentaux, la microfinance peut au mieux améliorer cette injustice, au pire la perpétuer et détourner l'attention d'interventions plus appropriées " ».

Au-delà du rôle et des objectifs fondamentaux, presque communs à toutes les IMF, il existe différents types de microfinance, et singulièrement en Afrique. La microfinance africaine se caractérise par une grande variété d'organisations se différenciant les unes des autres par leur taille, leur structuration et leur statut juridique. C'est ainsi qu'on retrouve des IMF sous forme d'ONG, d'association, de mutuelle, de coopérative, de banque ou d'établissement financier. La différenciation peut porter également sur l'implantation géographique. Il existe des IMF locales (villageoises, régionales, nationales...). Christine Noël et Ayi Ayayi (2009) précisent que *« ces services financiers comprennent à la fois le microcrédit, l'épargne, la micro-assurance, le micro-leasing et le transfert de fonds. Les prêts octroyés dans le cadre du microcrédit répondent également à des finalités diverses. Ils peuvent être utilisés pour la création d'entreprise, pour la consommation, pour faire face à la maladie ou encore à l'éducation des enfants »*. Par ailleurs, la microfinance se caractérise essentiellement par le microcrédit qui se distingue d'un pays à un autre tout en gardant les mêmes caractéristiques. Le microcrédit c'est un prêt d'une petite somme d'argent et qui se rembourse sur une durée relativement courte dont les bénéficiaires sont des personnes pauvres pour leur permettre de mener une activité génératrice de revenus. Il va sans dire que ce profil des bénéficiaires de la microfinance a évolué. Au Congo Brazzaville, par exemple, elle s'adresse aussi aux salariés des entreprises et de la Fonction publique. De même, les montants constituant les microcrédits varient d'un pays à un autre. Cette différence

existe aussi entre les IMF exerçant dans un même pays. Chaque IMF a une politique commerciale et une classification de sa clientèle permettant de définir des plafonds pour chaque catégorie. Il existe un débat autour du taux d'intérêt dans les institutions de microfinance. Il y a deux visions divergentes. La première est celle appelée « *institutionnelle* » qui estime qu'une IMF doit fixer un taux d'intérêt afin de pérenniser son activité et assurer son autosuffisance financière indépendamment des subventions et dons. Autrement, une IMF se doit d'être rentable.

La seconde vision est celle dite « *welfariste* ». Pour laquelle la microfinance poursuit un objectif de bien-être social. Et de ce fait, poursuivre la performance financière équivaut à oublier le côté social qui est au fondement de l'idéologie de la microfinance. Une question d'éthique se pose sur la recherche de la rentabilité par la microfinance. Ainsi que l'exprime et s'interroge Reinhard H. Schmidt (2013) : « *L'Inde a connu en 2010 une vague de suicides d'emprunteurs qui avaient contracté des prêts auprès d'IMF. Ces événements tragiques ont suscité une vive attention du public et terni l'image autrefois résolument positive de la microfinance. Soudain, le scepticisme s'est propagé. La microfinance fonctionne-t-elle vraiment ? Peut-elle avoir un quelconque effet positif sur la pauvreté et le développement ?* »

□ Théorie de l'économie sociale et solidaire

Le concept de « l'économie sociale et solidaire » fait l'objet de beaucoup de recherches dont les axes de travail portent, soit sur ses origines, ses champs d'applications ou sur le flou qui entoure sa finalité. Il y a aussi des auteurs qui planchent sur son éclatement en deux postulats. Certains travaillent sur la dimension « économie *sociale* » et d'autres qui théorisent sur la dimension « économie *solidaire* ». Mais nous n'allons pas les aborder séparément dans les lignes qui suivent. Il est nous difficile de définir, *stricto sensu*, ce qu'est l'économie sociale et solidaire. Il sied de dire qu'elle est un ensemble d'activités poursuivant à la fois des objectifs sociaux et économiques. Des ONG,

associations et coopératives en passant par les mutuelles, les entreprises de production de biens ou de services reconnues comme telles, font partie des entités se réclamant de l'économie sociale et solidaire. C'est donc une vision de l'économie qui ramène tout à l'homme, à la communauté ou à l'environnement comme principal bénéficiaire de ses dividendes ou actions. Nous pouvons dire que l'économie sociale et solidaire mobilise dans sa compréhension et sa représentation les concepts clés suivants : Non-lucrativité, solidarité et pratiques sociales. A ce sujet, Elodie Ros (2017) déclare que « depuis une trentaine d'années, l'économie solidaire tente de transformer les rapports à l'économie. Les initiatives qu'elle englobe sont caractérisées par une certaine démocratie interne, par l'utilité sociale de leurs productions et par leur volonté de réinscrire l'économie dans la sphère du social ».

Même à ce niveau d'explication, nous ne pouvons tout dire sur cette forme de statut juridique qui rivalise avec la forme classique de l'entreprise à but lucratif. Pour bien cerner cette notion, il faut remonter l'histoire et mobiliser les théories distillées par certains chercheurs sur les paradigmes économiques et sociaux. C'est à ce titre que Pierre Alary (2012) convoque les idées émises par Karl Polanyi (économiste hongrois, 1886-1964) dans son livre posthume, *La Subsistance de l'Homme*. Cet auteur évoque une erreur, dans la société occidentale du 19^{ème} siècle, de l'interprétation de la notion d'économie par les politiques, les économistes et les producteurs et consommateurs des biens et services. Pierre Alary (2012) écrit : « L'illusion centrale provient d'une erreur de raisonnement, le sophisme économiste : « assimiler l'économie humaine en général à sa forme de marché » (p. 38). Or « aucune communauté ne peut exister sans une quelconque forme d'économie substantielle » et « restreindre exclusivement le domaine du genre économique aux phénomènes de marché revient à gommer du paysage la plus grande part de l'histoire humaine » (p. 38). On comprend, dès lors, la position de Polanyi qui estime que l'économie ne peut se limiter à la représentation générale que tout le monde se fait d'elle : l'encastrement ou l'action économique à

l'aide des réseaux des relations individuelles. « *Par encastrement, il désigne l'inscription de l'économie ainsi définie dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* », souligne Jean-Louis Laville (2008). Pierre Alary (2012), sur la pensée de Polanyi, ajoute dans une sorte de résumé que « *Deux dimensions se distinguent dans ce concept, d'une part les interactions et le processus institutionnalisé et, d'autre part, l'encastrement de l'économie dans un tissu de liens sociaux étendus (politiques, religieux, etc.)*. ».

Ainsi, l'on comprend que Polanyi proposait une définition plus étendue de l'économie en intégrant des activités sociales, les rapports sociaux de production, de distribution et de consommation, la réciprocité et le don. Ce qu'est la représentation de l'économie sociale et solidaire que nous connaissons aujourd'hui. D'ailleurs Keith Hart (2008), dans son article « *Karl Polanyi : prophète de la fin de l'économie libérale* » réprecise la vision de l'auteur. Ce dernier ne s'opposait point au libéralisme économique mais à la forme de régularisation de son marché : « *Polanyi n'a jamais nié l'utilité des marchés pour l'allocation de certains biens et services. Ce qu'il condamnait était l'élévation du "marché autorégulateur" au rang de principe dominant, et le prix élevé auquel les classes ouvrières britanniques payaient cette situation. Le libéralisme du laissez-faire n'était pas le corollaire nécessaire et "naturel" de l'industrialisme : le "marché autorégulateur" est dans une certaine mesure un terme inapproprié, voire une illusion, ce régime ne pouvant émerger et se reproduire que grâce à des interventions spécifiques de l'Etat. En même temps, sa domination a été remise en question par des contre-mouvements au sein de la société, les victimes du libéralisme cherchant à se défendre contre ses conséquences* ».

Polanyi a analysé la société du 19^{ème} siècle. On peut donc établir à cette période les débuts des réflexions sur d'autres types de pratiques économiques que le libéralisme. « *Si la littérature sur l'économie solidaire est abondante, peu de travaux à l'exception*

de ceux de Bruno Frère, se sont attachés à interroger les origines politiques et philosophiques de l'économie solidaire », souligne Elodie Ros (2017). Face à la montée de la pauvreté, des démarches altruistes, charitables et solidaires ont vu le jour dans certaines sociétés occidentales. A propos, Philippe Chanial et Jean-Louis Laville (2002) déclarent que « dans un contexte où l'utopie libérale de société de marché a resurgi, il est vital que la réalité plurielle de l'économie soit politiquement assumée. De la façon la plus extensive, l'économie solidaire peut-être définie comme l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagement citoyen ».

Ces deux auteurs font, en plus, une description de l'économie sociale et solidaire au 19^{ème} siècle. Au Royaume Uni, la caractéristique principale était le principe de charité dans la société. La charité est vue comme une composante de la vie démocratique. Dans cet élan, avec le foisonnement des associations, certaines prestations sociales publiques étaient confiées à des organisations qui deviennent des intermédiaires entre le gouvernement central et les citoyens. Les associations avaient la capacité de mobiliser des ressources financières pour venir en aide aux démunis. Aider les pauvres répondait à une vision d'une société éthique en cultivant le sens du partage. La solidarité démocratique est une autre des caractéristiques de l'économie solidaire au 19^{ème} siècle, d'après toujours Philippe Chanial et Jean-Louis Laville (2002). Cette dimension est plus remarquable dans la société française où régnait l'esprit de l'égalité de droit pour les personnes, notamment avec l'idéal républicain. En France, contrairement à la charité au Royaume Uni, on instaura une politique de la solidarité par le fait d'appartenir à la même communauté, au même espace public et politique. Mais la vision des associations n'y avait fait pas florès à cause des pesanteurs et réticences politiques. De nombreuses tentatives avaient échoué comme le soulignent les deux chercheurs : « Néanmoins, cette politique de la solidarité régie par l'idéal de citoyenneté fut en France presque originellement méfiante à l'égard des associations volontaires. En témoigne la proscription par le décret d'Allarde et la loi Le Chapelier,

des associations économiques et professionnelles. Rien ne paraissait alors plus contraire à la liberté individuelle et au principe de souveraineté que ces associations de compagnons qui, pourtant, s'engageaient, pour quelques-unes d'entre elles au moins, dans un processus de sécularisation et de démocratisation en totale harmonie avec le nouvel ordre révolutionnaire. C'est dans ce contexte général de proscription et de répression, malgré des périodes plus tolérantes, que le mouvement ouvrier et socialiste naissant devient le laboratoire des formes associatives et des utopies de l'Association. C'est alors au nom de la solidarité que foisonnent les associations ouvrières entre 1830 et 1848 ». Plus tard en France, la législation va inspirer de nouvelles formes d'organisations aux statuts distincts : coopératives, mutuelles et associations civiles. Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire, s'articule autour des notions suivantes : *le commerce équitable ; les finances solidaires et la participation citoyenne.*

Dans la théorisation de l'économie solidaire, nous pouvons citer Bernard Eme et Jean-Louis Laville (1994) comme étant des précurseurs. Ils mettent en évidence le concept de « l'entrepreneuriat social » qui, d'après les deux auteurs, est porté par « une économie solidaire et mixte : solidaire en s'appuyant sur des réseaux d'entraide et de bénévolat, sur l'implication des usagers à travers la sociabilité de voisinage et de mouvements associatifs, sur des contrats d'échanges gratuits avec des institutions et des organismes locaux ; mixte, par la conjugaison d'un certain autofinancement assuré par les usagers qui paieraient au prorata de leurs revenus, une partie des coûts des prestations de services et de contributions publiques pour les services d'intérêt collectif ou général ». Pour Elodie Ros (2017), la question est beaucoup plus étudiée sous les angles de « l'émancipation des femmes, l'innovation économique et/ou sociale, l'alter mondialisme, le développement local, etc. ». Par ailleurs, la littérature scientifique sur cette question abonde, notamment en ce qui concerne les pays en voie de développement. De nombreuses publications font remonter l'intérêt de la recherche

sur ce concept aux années 1980 notamment sur la problématique des « jeux et enjeux démocratiques » dans les organisations s’inscrivant dans le sillage de cette idéologie.

□ Théorie de l’entreprise en réseau

▪ Réseau

Cette notion nous est familière puisqu’elle s’utilise presque au quotidien dans différents contextes de la vie moderne aujourd’hui. Daniel Parrochia (2005), dans Quelques aspects historiques de la notion de réseau, esquisse une explication étymologique de ce mot. D’après cet auteur, « réseau » découle du vieux français « résel », une variante de « réseuil », mot tiré du latin « *retiolus* » qui est un diminutif de « *rete-retis* » ayant le sens de filet. L’auteur invite dans son étude étymologique des grands penseurs ayant utilisé ce mot dans leurs travaux depuis le 17^{ème} siècle : « Présent dans le dictionnaire de Furetière (1670), de Richelieu (1980) et de l’Académie (1694), il décrit une sorte de tissu de fil ou de soie. C’est dans ce contexte que Descartes l’emploie. Dans son célèbre Traité de l’homme la notion de « *s’applique à la description de la zone centrale du cerveau, au-dessus de l’hypophyse* ». Patrick Bantman (2004) qui aborde dans le même sens fait remonter l’origine du mot « réseau » au mot latin « *Retis* » qui veut également dire « filet » ou « ouvrage formé d’entrelacement de fils ». Daniel Parrochia (2005) rappelle, par ailleurs, qu’au 18^{ème} siècle, la notion de réseau est présente dans l’espace physico-chimique avec la naissance de la cristallographie chez Hauy, Delafosse et Bravais. Sans oublier l’espace militaire en France dans le cadre de la réforme des dispositifs de fortification de Vauban. D’après le Larousse en ligne, le vocable « réseau » veut dire : « *Ensemble formé de lignes ou d’éléments qui communiquent ou s’entrecroisent : réseau de tranchées ou ensemble organisé dont les éléments dépendant d’un centre, sont repartis en divers points : le réseau des agences d’une banque. Réseau de distribution commerciale* ». C’est dire que ce vocable est utilisé pour désigner diverses réalités matérielles ou immatérielles et s’emploie dans divers domaines. Contrairement à ce que pensait, en 1972, l’anthropologue John Barnes

quand il écrivait que le terme de réseau était dans le vent et était utilisé pour dire tout et n'importe quoi. Il ne lui prédisait pas une longue vie. Aujourd'hui, on peut affirmer qu'il avait tort. Le concept « réseau » a vu ses significations se diversifier à travers le temps. « Les réseaux : un nouveau concept, une vieille histoire », écrit Pierre Mercklé (2011). On comprend bien que la polysémie de ce concept ne date pas d'aujourd'hui. Tout le long de l'histoire, le mot réseau a eu plusieurs résonances ou déclinaisons sémantiques. En sociologie, les concepts de sociogramme et de sociométrie sont fondés sur une approche en réseau. La notion de réseau est omniprésente dans le discours sociologique et dans la vie de tous les jours. Elle semble s'être définitivement installée dans les esprits, affirme Frédéric Claisse (2006). D'où ce questionnement de Michelle Jean-Baptiste et Hervé Lassalas (2011) : « *Peut-on encore aujourd'hui, ne pas être connecté à un ou des réseaux réels et virtuels ?* ». Une interrogation qui appelle au constat selon lequel l'homme d'aujourd'hui est un être de réseau. La notion est très présente en géographie quand il s'agit de parler d'hydrographie, de réseau territorial ou urbain. En histoire politique, cela renvoie à l'idée d'une organisation formelle ou informelle, comme dans la plupart des résistances politiques ou sociales, par exemple les réseaux de résistance en France pendant la 2ème guerre mondiale. Christophe Assens (2013) circonscrit le champ sémantique de la notion de réseau par une forme de visualisation de différentes réalités qu'il désigne. Le réseau recouvre plusieurs phénomènes allant de la construction matérielle d'un maillage à l'existence de véritables connexions ou relations communicationnelles pour favoriser les échanges : « *Qu'il soit d'origine sociale ou technique, le réseau sert à décrire un mode d'organisation basé sur les relations d'échange entre des entités autonomes, qui sont connectées entre elles malgré l'éloignement physique ou cognitif, pour valoriser leur complémentarité* » insiste-t-il. En sociologie comme en sciences politiques, ce terme renvoie à une conceptualisation de la société comme réseau, explique Jacques Coenen-Huther (1993). L'auteur, pour mieux exprimer cette idée, cite Norbert Elias qui en 1970 proposait l'idée que «*» la société est un conglomérat d'ensembles d'individus en*

interaction qui forment des configurations de relations sur une base d'indépendance réciproque

La notion de réseau est abondamment utilisée également en sociologie des organisations. Pour désigner le plus souvent des cercles non formels d'affaires ou de pouvoir. Dans cette perspective, Jacques Coenen-Huther argue que « *Les travaux de Peter Blau sont représentatifs de ce courant de pensée. Ils mettent en évidence les structures informelles qui coexistent avec les structures formelles dans toute organisation complexe. Le concept de réseau s'impose comme particulièrement approprié à l'étude des structures informelles* ». D'où l'idée de la compréhension de la forme et de la constitution d'un réseau social, comme le décrit Michel Forsé (2008) : « *Un réseau social est un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs. Cet ensemble peut être organisé ou non et ces relations peuvent être de nature fort diverse, spécialisées ou non, symétriques ou non (Lemieux, 1999)* ». Un réseau est un construit social, une structure qui se développe en créant des passerelles entre des individus. La notion de réseau s'est de plus en plus répandue dans son utilisation. Si au départ, en sciences sociales, elle évoquait l'idée, la forme, la représentation d'une entité structurale, aujourd'hui, elle évoque plusieurs réalités et son usage se prolifère davantage dans les sciences comme dans les pratiques professionnelles et économiques. De là, la notion de réseau revêt dorénavant deux aspects cognitifs. L'auteur écrit : « *c'est que depuis « l'invention » de Barnes, le recours à la notion de réseau pour désigner des ensembles de relations entre personnes ou entre groupes sociaux, s'est largement répandu à l'intérieur des sciences sociales d'abord, à ses marges ensuite : aussi le nombre d'occurrences du mot « dans la littérature de management a été multiplié Et finalement, les années 2000 ont été celles de l'explosion des réseaux sociaux en ligne et le triomphe de Facebook qui rassemblent 500 millions de membres à l'été 2010* ». Le réseau est avant tout un ensemble d'interactions et de connexions physiques entre plusieurs personnes, entités publiques ou privées, territoires ou équipements terrestres voire technologiques sur la base des mêmes

centres d'intérêts, des mêmes besoins ou objectifs. Le même principe régit les réseaux sociaux digitaux qui sont des plateformes numériques, comme Facebook, LinkedIn, Twitter ou WhatsApp, permettant à des personnes et à des organisations de se constituer en une sorte de cercles d'amis afin de susciter des interactions sur ce que les uns et les autres publient ou partagent comme contenus informatifs, didactiques, pédagogiques, militants, économiques, divertissants ou artistiques. Pour Jacques Gestlé un réseau est à la fois « coupure et couture ». Coupure parce qu'il est constitué d'éléments ou d'acteurs disparates, plus ou moins indépendants dans l'espace. C'est par exemple le cas d'un réseau physique de routes ou d'un réseau d'acteurs sociaux. Couture, parce qu'un réseau est une construction de liens ou de nœuds entre ces différents éléments qui originellement sont séparés les uns des autres. C'est par exemple le cas d'un réseau de communication ou d'une structure de communication. L'auteur précise qu'« *ici la différence n'est pas entre le matériel et l'humain, mais entre le théorique et le pratique* ». Pour lui, le réseau de communication est de l'ordre du stock tandis que la structure de communication est de l'ordre du flux. L'auteur mentionne que le phénomène réticulaire se manifeste dans tous les domaines où l'organisation humaine prend corps. Il cite Lemieux qui fait un distinguo typologique des réseaux d'acteurs sociaux. Ce dernier aura identifié : les réseaux de communication ; les réseaux de parenté ; les réseaux d'affinité ; les réseaux de soutien ; les réseaux marchands ; les réseaux de mobilisation ; les réseaux d'entreprises ; les réseaux de politiques publiques ; les réseaux de clientélisme et les réseaux civiques.

Nous constatons que les entreprises d'aujourd'hui, dans un sens ou un autre, ne sont pas restées en marge de cette approche réticulaire. Elles forment aussi des réseaux par rapport à leurs territoires, à leurs fournisseurs, à leurs clientèles, à leurs expansions, à leurs savoir-faire ou à leurs innovations. Toutefois, certains auteurs critiquent l'usage abusif et trop répandu de cette notion. Le mot est parfois employé dans un contexte qui est loin de l'analyse structurale. Ce que David Dumoulin Kervran (2006) appelle par

la notion « *Post it* », c'est-à-dire que ce mot est utilisé comme ce bout de papier que l'on reconnaît simplement par sa couleur.

▪ **L'Entreprise en réseau**

Depuis les années de la révolution industrielle (1760 – 1840), sont apparues dans le monde diverses formes d'entreprises. Des autoentrepreneurs, des microentreprises, des EURL (Entreprises individuelles ou unipersonnelles à responsabilité limitée, des SARL (Sociétés à Responsabilité Limitée), des SA (Sociétés Anonymes), des SCS (Sociétés en Commandité Simple), des SCA (Sociétés en Commandite par Action), des GIE (Groupements d'Intérêt Economique), des SELARL(sociétés d'exercice libéral à responsabilité limitée), des SAS(sociétés par actions simplifiée)des SNC (Sociétés en Nom Collectif), des coopératives agricoles ou artisanales, des SASU(sociétés par actions simplifiée unipersonnelle), des SCP(sociétés civiles professionnelles) et bien d'autres formes d'entreprises. A côté de ses acronymes juridiques, le commun des mortels entend encore plus souvent parler des entreprises individuelles, des Très petites entreprises (TPE), des Petites et Moyennes Entreprises (PME), de Petites et Moyennes Industries (PMI), de grandes sociétés ou groupes à implantation régionale, nationale ou internationale. C'est dans cette optique que Christophe Assens (2013) fait le constat selon lequel, les entreprises d'aujourd'hui évoluent en dehors du cadre défini au siècle dernier. Ces entreprises se passent des principes d'unité de lieu, de temps et d'action. Elles fonctionnaient sur la base des trois principes de la tragédie grecque. Dès le début des années 1980, les entreprises ont été attirées par un fort besoin de restructuration pour répondre aux impératifs de l'époque et permettre aux entreprises de devenir des structures plus souples, moins lourde et axée sur les technologies et les processus clés de l'entreprise, soulignent Souad H'Mida et Salem Y. Lakhal (2004). C'est bien entendu dans les années 80 du 20^{ème} siècle que la théorie néoclassique a mis au-devant du discours scientifique la notion de l'« *entreprise-réseau* » en évoquant l'équilibre des coûts transactionnels et l'avantage concurrentiel, soulignent Salem Lakhal et al. (1999). Alors que l'entreprise classique se limitait à quatre formes

d'interventions sur le marché de la concurrence. Soit l'entreprise visait un marché monopolistique, soit un marché oligopolistique, soit un marché de monopolistique pur ou un marchand mixte associant trois les trois autres. L'évolution de la politique et de l'économie mondiales a jeté à la fin des années 80 de nouvelles perspectives commerciales.

Depuis donc « *La fin de l'histoire* » pour reprendre l'expression du livre de Francis Fukuyama (1992), pour marquer la fin de la guerre froide et des blocs idéologiques et commerciaux, le pouvoir d'ubiquité a conquis certaines entreprises. Du fait que, ce changement idéologique de paradigme économique et commercial a installé « *la globalisation* » qui est un phénomène sociétal mondial ayant remis en cause la notion « *d'unité de lieu* ». Aujourd'hui, une entreprise peut s'installer où elle veut selon ses besoins et ses objectifs. Dans le même élan, l'arrivée d'internet a désacralisé l'unité de temps du fait que les gens ne sont plus obligés de se retrouver en un seul endroit pour travailler ensemble. L'internet a balayé les frontières et les barrières territoriales et temporelles. On dira aussi que la mondialisation ou globalisation a bouleversé la notion d'unité d'actions. Les salariés ne sont plus soumis aux directives d'un seul manager. Le pouvoir ou la gouvernance sont décentralisés en fonction des tâches et des lieux d'action. Certains types 'd'entreprises citées plus haut obéissent à la description de ce qu'on entend par « **entreprise en réseau** ». Qu'en est-il concrètement ? Pour Brigitte Rorive (2005), ce concept revêt différentes configurations. Son sens n'est pas homogène : « *ce vocable désigne aussi bien l'ensemble résultant de la désintégration d'une grande entreprise verticale que les partenariats constitués de PME d'un même district, ou encore un centre stratégique et ses unités périphériques* ». Ainsi, on peut entrapercevoir dans la philosophie de l'entreprise-réseau comme une alternative au traditionnel binôme entrepreneurial : hiérarchie et marché. Pour définir l'entreprise-réseau, Salem Lakhal et al. (1999) convoquent Poulin et al. (1994 :4) qui ont élargé l'espace de compréhension de ce concept en fixant les idées comme il suit : « l'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle

maitrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients « privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec des fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindres coûts, certaines de ses activités ». L'objectif étant la réduction des coûts de production, la flexibilité, la diversification des ressources, l'apport des compétences externes et l'accès à des sources (matérielles ou financières) diverses. Depuis la fin de la décennie 1970, on a vu émerger dans la littérature des sciences de la gestion, le concept d'entreprise réseau, d'entreprise(s) en réseau ou de réseau d'entreprises. Mais cette notion, dans le domaine strictement du management n'est pas figée. Elle a donné lieu à une pluralité de définitions. Ces nombreuses acceptions qui diffèrent les unes des autres essaient, de toute évidence, d'expliquer un domaine ou un champ précis de l'activité d'une ou des entreprises qui entrent dans les clous de ce concept. Ainsi, les théories sur l'entreprise en réseau peuvent porter sur le mode d'organisation d'un marché ou sur le mode de gouvernance d'une organisation, sur un mode de partenariat ou sur des formes de prestation ou de distribution.

C'est autant dire que parler d'entreprise en réseau, c'est faire référence à beaucoup de réalités à la fois. Lesquelles varient d'une organisation à une autre. C'est dans cet esprit que Brigitte Rorive (2005) en faisant appel à Williamson (1975, 1985), Powell (1990) et Gauzente (200), déclare que le concept d' « entreprise en réseau » est à placer entre « le marché et la hiérarchie ». D'après l'auteure, il est une tendance qui considère l'entreprise réseau comme « une *étape supplémentaire dans l'évolution des organisations (Miles et Snow, 1980, 1992)* ». Alors qu'une autre obédience scientifique préfère parler d'entreprise-réseau ou en réseau « comme une rupture de paradigme organisationnel (Boyer, 1993, Besson et Haddadj, 1999) ou encore comme le prochain modèle de référence (Blanchot et al. 2000 », fait observer Brigitte Rorive (2005). De nombreuses interrogations émergent sur la nature exacte d'une entreprise-réseau ou en réseau. Peut-on dire que c'est un nouveau modèle organisationnel ? Peut-il être

pérenne ? Des questions auxquelles différents chercheurs essaient d'apporter des réponses. Brigitte Rorive (2005) souligne que, pour elle, l'entreprise-réseau est une réponse que les organisations ont trouvée face au changement, face à la nécessité d'adaptation aux nouvelles réalités des marchés à travers les nouveaux paradigmes de la globalisation, de la concurrence ou des exigences des consommateurs d'aujourd'hui.

Pour Christophe Assens (2013), « *sous l'angle de la théorie des organisations, un réseau est une structure collaborative dont les conventions d'échanges ne sont plus tributaires ni du marché ni de la hiérarchie, selon Powell (1990) et Williamson (1991). L'organisation en réseau est constituée de plusieurs partenaires autonomes sur le plan financier, juridique et/ou managérial, mais mutuellement dépendants pour atteindre des objectifs communs* » (P14). Ce décryptage de Christophe Assens montre combien la notion d'entreprise-réseau peut dépendre d'un ou de plusieurs paramètres ou caractéristiques d'une organisation. Dans cette forme de résilience des entreprises à l'évolution des marchés, on peut se permettre de dire que l'entreprise-réseau est le terrain idéal de la mise en œuvre des innovations, qu'elles soient organisationnelles, institutionnelles, statutaires, réglementaires ou technologiques. Pour cela, il convient de dire aussi que l'entreprise-réseau n'est pas un modèle figé. C'est un modèle polymorphe, si l'on peut s'exprimer ainsi. On trouve de nombreuses catégories d'entreprises en réseau. Ce que Christophe Assens (2013) soutient quand il écrit : « *le fonctionnement réticulaire oblige aussi à changer de mode de pensée en management et à ne pas concevoir l'acteur comme un home economics focalisé uniquement sur son bien-être de façon égoïste car il ne parvient pas à exercer une influence en dehors de lui* ». Ce sont donc les défis (commerciaux, stratégiques, concurrentiels, des chaînes de valeur etc...) qui ont conduit à l'orientation de certaines entreprises vers ce nouveau modèle qu'est l'entreprise- réseau. Ces défis se sont révélés ou imposés dans le monde entrepreneurial en en trois périodes, selon Lucilene Klenia, Rodrigues Bandeira, Yao Amewokunu et Egide Karuranga (2012) quand ces auteurs autopsient la chronologie de l'émergence de l'entreprise-réseau en ces termes : « *Trois périodes stratégiques*

importantes dans l'histoire des entreprises peuvent être distinguées. La première période est caractérisée par une forte internalisation des ressources donnant aux entreprises une certaine autonomie. La période suivante est celle de la sous-traitance dont l'objectif est de rendre les entreprises plus efficaces grâce à l'externalisation de certaines activités. La troisième période est celle que nous vivons actuellement où de plus en plus d'entreprises s'engagent dans de différentes formes de coopération ».

Le développement des TIC au cours des trente-cinq dernières années a également favorisé la mise en place et le développement des entreprises-réseaux sur les mêmes territoires régionaux, nationaux ou dans le monde grâce aux possibilités d'externalisation et de collaboration ou de coopération à distance qu'offrent les innovations technologiques y afférentes. Ce que Rafla Hefaiiedh (2009) soutient en arguant que « cette décennie de développement des grands systèmes informatiques a suscité deux types de questionnements en matière de management : *celui relatif au management des projets de conception des systèmes d'informations, et celui concernant le management du déploiement et de l'impact des TIC sur l'organisation des entreprises (Chomiienne et al, 2004, p343)* ». La plupart des définitions données sur la notion de « entreprise-réseau », s'appuient essentiellement sur l'un ou l'autre de ces aspects : structurels, économiques, organisationnels ou environnementaux. Brigitte Rorive (2005) esquisse une taxinomie des entreprises-réseaux en mettant en évidence six configurations : L'entreprise-réseau a la principale particularité d'être fondée sur la coopération et la coordination. Ici l'accent est mis sur le fonctionnement interne de l'organisation du point de vue géographique, fonctionnel ou hiérarchique. Les firmes ayant des unités beaucoup plus autonomes et s'appuyant de plus en plus sur l'externalisation des activités grâce aux partenariats. On met ici l'accent sur l'interdépendance, la décentralisation, la mobilité, la redistribution du pouvoir, l'existence d'un organe central et la permanence des relations.

- L'entreprise-réseau fondée sur les innovations organisationnelles. Elle fait appel à la coexistence de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein

d'une même enveloppe juridique et dans le même champ d'activité.

- Le réseau intégré qui est un modèle d'externalisation des activités en incluant dans une même enveloppe organisationnelle plusieurs enveloppes juridiques avec un seul centre de décision.
- Le réseau pendulaire est une configuration obéissant à la logique d'externalisation des activités supports. Les salariés d'une autre entreprise ayant un autre statut juridique interviennent dans le périmètre de l'entreprise. C'est le cas de la location de personnel ou de sous-traitance. Ici il y a deux centres de décision.
- Le réseau fédéré nous rappelle la configuration d'une entreprise centrale entourée de sous-traitants pour réaliser une partie de son activité. Cela nécessite la refonte des enveloppes juridiques et organisationnelles pour donner naissance à une enveloppe unique pour porter l'activité. Le pouvoir de décision revient à l'entreprise centrale.
- Le réseau nucléidique est une configuration qui prend corps autour d'un projet. L'entreprise principale d'entoure d'autres entreprises ayant des formes juridiques différentes dans une démarche de juxtaposition pendant la durée du projet. Chaque entreprise entrant en action dans ce réseau, s'occupe d'un maillon de la chaîne de l'activité. Ce réseau évolue dans une logique d'interdépendance et de réciprocité.
- Les réseaux confédérés. C'est une configuration de mise ensemble des entreprises parfois concurrentes autour d'un même projet. Les parties prenantes désignent une seule entreprise qui va coordonner le projet.

Au regard de tout qui précède, il convient de souligner que les opinions des chercheurs divergent sur la philosophie et le sens intrinsèque de l'entreprise réseau. Dans sa thèse de doctorat, Kaïs Mtar (2014) soulignent que certains des points de vue évoqués plus haut sont rejetés par d'autres auteurs. Il évoque Blanchot et al. (2000) et Fulconis (2003)

qui arguent que l'entreprise réseau est comme un troisième mode d'organisation en dehors du marché et de la firme-hiérarchie.

En définitive, cette convocation des théories relatives à l'économie et à la gestion est un moyen de montrer qu'il n'est pas possible de parler d'entreprise sans faire recours à ces théories qui permettent de comprendre le fonctionnement des entreprises et leurs modes de gestion, d'une part, et de saisir les différents discours réflexifs portant sur leur organisation, leurs secteurs d'activité ou l'environnement économique local, national voire international.

Conclusion

En conclusion de cette revue de littérature, il est impératif de souligner l'importance des concepts fondamentaux et des théories examinées dans le cadre de cette thèse. L'exploration multidisciplinaire englobant la communication organisationnelle, l'innovation technologique, l'adoption technologique, l'entreprise en réseau, la théorie de l'acteur-réseau, l'économie sociale et solidaire ainsi que la sociologie des usages a permis d'accroître notre compréhension du sujet étudié en fournissant une vision éclairée des dynamiques sous-jacentes. Ces notions s'avèrent essentielles pour appréhender pleinement le phénomène étudié. Par conséquent, nous serons capables d'introduire ces cadres conceptuels afin d'enrichir notre compréhension globale du sujet lorsqu'il sera question d'exposer nos principales tendances. Dans la partie dédiée à l'analyse des résultats obtenus au cours de nos recherches empiriques, ces théories seront mobilisées comme outils analytiques visant à soutenir nos conclusions majeures. Cette démarche permettra donc de relier judicieusement nos données empiriques aux connaissances existantes dans ce domaine spécifique.

Deuxième partie : Le design de la recherche et le positionnement épistémologique

Introduction

Dans cette section de notre travail, nous abordons le design de recherche qui englobe les choix méthodologiques et procéduraux effectués pour mener à bien notre investigation scientifique. Comme l'a souligné Alan Bryman (2001), il est essentiel que chaque décision méthodologique soit fondée sur des raisonnements solides plutôt que sur des préférences personnelles ou des opinions subjectives. Le design de recherche constitue un cadre méthodologique garantissant la validité et la fiabilité des résultats obtenus, conformément aux propos éclairants de John W. Creswell (2013) : "*Le positionnement méthodologique dans une étude définit les outils et approches utilisés pour recueillir, analyser et interpréter les données*".

Cette phase du processus de recherche revêt une importance capitale car elle a déterminé comment collecter et analyser les données en accord avec les objectifs fixés. De plus, nous avons adopté une approche épistémologique répondant aux exigences d'une recherche en Sciences de l'Information et de la Communication. Toutefois, nous avons également emprunté certains concepts, démarches ou contenus provenant d'autres disciplines telles que la gestion, l'économie, la sociologie ainsi que le marketing ou encore les Technologies de l'Information et Communication. Par ailleurs, nous avons suivi une démarche qualitative afin de mieux appréhender la complexité des phénomènes étudiés. Comme le souligne Pierre Bourdieu (1996), « *La compréhension fine des pratiques sociales nécessite une immersion totale dans le terrain d'étude, permettant ainsi de saisir toute sa richesse et ses nuances* ». Pour ce faire, nous avons mené des entretiens approfondis avec divers acteurs impliqués dans notre sujet de recherche afin d'obtenir un éclairage exhaustif sur leurs expériences et perceptions.

Dans le cadre de cette recherche, il nous est difficile d'opter catégoriquement pour telle théorie au détriment de telles autres. Il nous paraît évident que les technologies mobiles, la communication interne et opérationnelle et le management dans une organisation, font référence à moult approches et courants de pensée pour leurs études. Ce qui veut dire que l'explication ou la compréhension des enjeux des technologies mobiles dans le management de la communication interne et opérationnelles devront aussi mobiliser de nombreuses approches théoriques et conceptuelles pour aboutir à un travail convainquant, pour le moins acceptable et scientifiquement fiable. En conséquence de quoi, aucune approche théorique ne peut faire l'unanimité en l'adoptant seule pour comprendre notre étude.

Mais, au regard de notre discipline de recherche, nous avons priorisé la théorie de la communication organisationnelle. C'est un domaine d'étude complexe et en constante évolution qui nécessite une approche multidisciplinaire. Dans cette optique, nous avons adopté une démarche intégrative qui combine les connaissances issues des sciences de l'information et de la communication avec celles provenant d'autres disciplines connexes telles que la psychologie sociale, la sociologie, la gestion, l'économie et les technologies de l'information et de la communication.

Cette approche holistique nous a permis d'avoir une vision globale du sujet traité tout en tenant compte des différentes dimensions impliquées dans le processus communicatif au sein des organisations. Nous reconnaissons également que notre propre expérience professionnelle peut influencer notre perception et notre analyse. Cependant, afin de garantir l'objectivité nécessaire à nos résultats, nous avons maintenu une distance critique vis-à-vis de celle-ci pour éviter tout biais potentiellement préjudiciable. Notre étude s'appuie sur un cadre conceptuel solide résultant d'une synthèse rigoureuse des connaissances disponibles dans le domaine.

2.1 Le cadre méthodologique

La méthodologie et les procédés de ce travail de recherche découlent de différentes théories faisant loi et ayant une force de principes, du point de vue épistémologique, en sciences de l'information et de la communication, en gestion, en sociologie et en technologies de l'information et de la communication.

Les technologies mobiles et la communication interne ou opérationnelle sont considérées ici dans leurs dimensions de médiatisation et de processus de production et de diffusion des informations.

Aussi, les méthodes qu'on mobilise sont à la jonction de différentes disciplines scientifiques qui se croisent, qui se complètent et qui encadrent cette recherche. Ce qui dégage évidemment l'idée de pluridisciplinarité et de méthodes mixtes dans la construction de cette thèse. Pour reprendre l'argument de M.A. Tremblay (1968) : « *Si la méthodologie est, entre autres, une logique opératoire, c'est que ses démarches découlent de la position théorique du problème. Les observations qu'elle permet de recueillir sont les éléments utilisés dans l'effort d'explication* ».

Ici la position théorique est l'apport (enjeux) des technologies mobiles dans l'efficacité ou la performance (relative) des entreprises de microfinance à travers la médiatisation des processus communicationnels, des échanges professionnels pris dans le sens de la communication interne ou opérationnelle dans un environnement peu développé en infrastructures de communication électronique. « *Les sciences de la communication ont la particularité d'être une science jonction, c'est-à-dire une science multi, trans et interdisciplinaire* » écrivent Alain Laramée et Bernard Vallée dans *La recherche en communication-Éléments de méthodologie* (2005, P 10). L'interdisciplinarité de notre travail nous a conduit à emprunter diverses méthodes et démarches épistémologiques.

2.2 Protocole de recherche empirique

Cette thèse s'appuie sur une réalité qui fait partie des habitudes et pratiques professionnelles dans un espace social constitué par l'entreprise qui nous sert de terrain de recherche. Notre démarche scientifique ne revêt point un caractère nomothétique. Il n'est nullement question pour nous de tirer des conclusions généralisables pouvant être érigées en normes ou en règles transposables. Cette démarche empirique tire sa quintessence de l'expérimentation. Celle-ci est le terreau qui a permis de collecter des données de premières mains (primaires) et aussi des données secondaires (seconde main) par l'accès aux documents officiels de l'entreprise et par le contact direct avec le personnel des MUCODEC à travers les discussions et enquête. Les données primaires confrontent directement le chercheur à la réalité du terrain qu'il étudie. Certes qu'elles ont l'avantage de découler directement du terrain, mais il convient de dire aussi que les données secondaires permettent de conforter ou non la validité de la recherche. Vu qu'elles découlent des données déjà existantes.

Cependant, notre recherche se penche sur l'étude d'un cas représentatif d'un secteur d'activité. Les connaissances produites ici découlent du phénomène étudié en le plaçant dans son contexte historique, social et économique. Autrement, nous avons opté pour une démarche idiographique. Une étude de cas que l'on peut présenter comme étant une monographie. Dans ce sens, le protocole qui s'impose à nous est celui d'une recherche empirique.

Empirique parce qu'on exploite des preuves, des éléments palpables, on explore une pratique, des usages et des comportements dans la médiatisation des informations en entreprise. Par l'observation participante, par les interactions avec les salariés et par notre présence dans cette organisation en tant que salarié, acteur ou partie prenante, nous travaillons sur des données réelles et vérifiables de l'activité de l'entreprise. Il nous convient alors de dire qu'eu égard à ce postulat, Il s'impose à nous un protocole

de recherche ayant pour assises diverses méthodes et procédés scientifiques en sciences sociales afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises en amont. Nous avons opté pour une méthodologie mixte. Bien que s'articulant dans une approche qualitative, la méthodologie mixte nous donne l'avantage d'intégrer des éléments d'autres approches pouvant aider à mieux circonscrire le sujet et à mieux étudier l'objet de la recherche. En tant que chercheur dans son cadre de travail professionnel, il nous importe d'adopter des attitudes et des procédés, pas seulement la collecte des données, pour réussir de maintenir la distanciation entre la recherche et notre fonction professionnelle et aussi pour développer notre approche de recherche avec d'autres acteurs qui sont, par ailleurs, des collègues.

De cette façon, la recherche nous paraît plus utile et plus enrichissante. C'est ainsi qu'on peut reprendre R. Pinard, P. Potvin et R. Rousseau (2004) : « [...] *une approche pragmatique de la recherche dans laquelle des données qualitatives sont jumelées à des données quantitatives afin d'enrichir la méthodologie et, éventuellement, les résultats de recherche* ». Au-delà du protocole empirique et de la dimension qualitative de cette recherche (nonobstant les emprunts quantitatifs), nous estimons qu'il est nécessaire de rappeler que cette thèse est fondée sur une exploration hybride. Les données que nous exploitons ont été collectées ou trouvées tout autant à travers la littérature scientifique et les documents officiels pour l'aspect théorique, qu'à travers les échanges et la pratique professionnels d'une part, et les entretiens d'enquête, d'autre part, pour ce qui est de la dimension empirique.

L'exploration hybride est un processus de construction scientifique consistant à faire des allers-retours entre les observations et les connaissances théoriques durant tout le processus de la recherche. Comme le soulignent Raymond-Alain Thiétart et Col (2007) : « *Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à*

ses observations empiriques en procédant par aller-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (P : 93).

2.3 Position et approche épistémologiques

Notre position épistémologique est celle du paradigme interprétativiste. Nous n'avons pas l'ambition de proposer une formule, une solution ou encore moins une méthode novatrice dans les résultats de notre étude, comme il est souvent le cas dans le paradigme constructiviste. Encore moins pour chercher les causes d'un phénomène, à l'instar de la logique positiviste. Mais nous nous limitons à interpréter une réalité sociale, économique et technologique dans un contexte aussi particulier que celui de la microfinance et des technologies de l'information et de la communication en République du Congo.

On peut résumer notre posture de chercheur ayant choisi le paradigme interprétativiste par ces mots de Boltanski (1990) que rapporte Emmanuelle Jaques (2019) : « *(Le chercheur s'astreint) à suivre les acteurs au plus près de leur travail interprétatif (...). Il prend au sérieux leurs arguments et les preuves qu'ils apportent, sans chercher à les réduire ou à les disqualifier en leur opposant une interprétation plus forte.* »

Dans cette posture, en tant qu'acteur dans le milieu de la recherche, notre empathie est mise en exergue à travers l'expérience vécue en entreprise. Une posture qu'explique Anne Maurand-Valet (2010) en déclarant qu'« *on se pose la question du comment et du pourquoi. En recherchant les motivations comme le fait l'approche interprétativiste, on introduit la complexité psychologique dans la réflexion menée par rapport à l'objet de la recherche. Cela implique de rester très proche des discours des acteurs que l'on cherche à analyser* ».

Le paradigme interprétativiste pour cette recherche prend appui sur une approche adductive. Une posture scientifique qui nous invite à ne rien exclure d'emblée. C'est une logique qui demande au chercheur de faire appel à toutes les ressources possibles, à sa propre expérience, à son intuition et à son inventivité. Sans oublier que la recherche est souvent ponctuée de contingences, de choses inattendues ou découvertes au hasard et souvent désignées par sérendipité.

Ces imprévus impliquent pour le chercheur de revoir régulièrement son tableau de bord et d'intégrer dans son corpus, parmi ses données, des nouveaux éléments cognitifs qui s'imposent à la recherche. C'est dans cet esprit que Sylvie Catellin (2004) ose une esquisse de définition : « *L'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative* ». On dirait que l'abduction consiste à utiliser une ou des hypothèses de recherche pour en expliquer d'autres. On peut prendre le risque de dire que l'abduction est à cheval sur l'induction et la déduction. Elle emprunte à ces deux logiques les cheminements de leurs raisonnements, en y ajoutant d'autres paramètres qui permettent de cerner et de contextualiser le phénomène étudié.

Pour cette recherche, nous avons également opté pour la triangulation des données. Dans l'optique de la méthodologie mixte, celle-ci nous a permis de mettre en branle aussi bien des procédés qualitatifs que quantitatifs, aussi bien l'observation participante qu'une exploration théorique et empirique pour mieux vérifier les résultats obtenus et éviter les erreurs dans l'analyse des données de la recherche. Selon Miles et Heberman (2003) cités par Patrice Charlier (2014) : « *La triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas* ». Et aux auteurs d'ajouter qu'il est possible de faire un distinguo entre triangulation méthodologique,

triangulation des sources d'information et triangulation des participants. Ce qui veut simplement dire diversification des méthodes, des sources et des participants à l'étude. L'objectif de notre positionnement interprétativiste est essentiellement de comprendre et d'interpréter une réalité et non de chercher à en saisir les lois ou principes la régissant.

Il ne s'agit encore moins de rechercher des solutions à des problèmes donnés. Il n'est nullement question d'une démarche nomothétique permettant d'établir des lois générales ou universelles. Il s'agit ici d'un processus permettant de décrire un ou des cas pris de façon isolée dans la convergence TIC et communication interne et opérationnelle dans l'environnement des entreprises congolaises.

La réalité ici est l'utilisation des technologies mobiles dans le cadre du management de la communication interne et opérationnelle. Une réalité qui a une triple face (TIC, management et communication) tirant son intérêt de la transdisciplinarité des recherches en sciences de l'information et de la communication et dans l'esprit du discours que dégagent, dans *Méthodes de recherche en management*, Raymond-Alain Thiétart et Col (2007) quand ils déclarent : « *le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Il développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques* » (P : 23). TIC, management et communication sont des concepts très souvent associés dans la vie des entreprises du fait de leurs imbrications.

Notre recherche est donc formellement de nature analytique. Notre production scientifique doit se présenter sous forme de description détaillée de la réalité qu'on a étudiée en intégrant sa dimension diachronique et contextuelle.

Nous sommes à cheval sur deux orientations : la description et l'interprétation. Tel que stipule la théorie du *Thick description* ou de *la description dense* de l'anthropologue

C. Geertz développée dans son célèbre essai *Interpretation of Cultures* (1973). Une théorie qui souligne la nécessité d'une description dense des faits et du terrain qui fait l'objet de l'étude.

2.4 Méthodes et outils de recherche

La recherche qualitative a fait du chemin pour s'imposer dans presque toutes les sciences sociales et humaines. Depuis le début du 20^e siècle, les sociologues et les anthropologues s'en sont servi pour mener à bien leurs travaux. « *Depuis les années 1950, le marketing utilise les techniques de recueil de données spécifiques à la recherche qualitative, comme les entretiens et les il est toujours possible de rédiger une question de recherche de manière à ce que la seule approche méthodologique adaptée soit qualitative* », estiment Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz et al. (2008).

Cette thèse s'inscrit, pour nous répéter, dans le sillage de la recherche de type qualitatif. La littérature scientifique circonscrit le concept d'étude qualitative en fonction de l'objectif visé par la démarche adoptée. C'est une recherche sociale qui cherche à vérifier, à interpréter les attitudes, les comportements voire les attentes des membres des groupes sociaux dans leur contexte de vie, de travail ou de relations avec les outils qu'ils utilisent, ainsi que le souligne Borgès Da Silva (2001) quand il clame que « *La recherche qualitative observe les interactions sociales et interprète les perspectives individuelles. Elle explicite les motivations et étudie ce qui peut les amener à modifier les comportements* ».

C'est dire que toute étude qualitative vise à décrire, à explorer, à évaluer ou à expliquer une réalité, un objet, un phénomène ou une pratique sans prendre appui essentiellement sur les données chiffrées ou les statistiques. A ce sujet, Véronique Nguyen-Duy et Jason Luckerhoff (2006) estiment que pour la majorité des chercheurs, il est généralement admis que la recherche qualitative se distingue non pas par les

données utilisées (qui peuvent également être quantifiées), mais plutôt par sa méthode d'analyse qui ne repose pas sur des principes mathématiques (Strauss et Corbin, 1990). La caractéristique essentielle de cette approche réside dans son traitement de données difficilement quantifiables, ainsi que dans son recours à une méthode d'analyse plus souple et inductive. Elle puise ses inspirations dans l'expérience quotidienne et le sens commun qu'elle tente de systématiser.

Ainsi, la recherche qualitative s'appuie sur l'observation (participante ou non), également appelée méthode naturaliste. Car pour mieux décrire, mieux explorer, mieux évaluer et mieux expliquer, il n'en demeure pas moins vrai que le chercheur doit s'intégrer dans le groupe d'individus qui lui permettent de recueillir les matériaux de terrain. Et le paradigme qui cadre le mieux à la recherche qualitative est, comme il a été dit plus haut, l'interprétativisme. Lequel intègre, à n'en point douter, une posture subjectiviste. Vu que le chercheur s'avère être aussi un acteur dans l'environnement qu'il étudie.

En dehors des données palpables ou matérielles, l'interprétation de ses différentes observations relève, dans une certaine mesure, de sa subjectivité, de son niveau de compréhension et de sa culture. Il est donc difficile de limiter notre recherche qualitative à une typologie de données. D'autant plus que nous l'avons plus haut annoncé, l'abduction et la triangulation nous invitent à une méthodologie mixte, à une démarche hybride. Ce qui nous autorise ici à reprendre ce narratif de Deschenaux, F. et Bourdon, S. (2005) : « *Ces propos sous-tendent, de manière évidente, un œcuménisme méthodologique (Haldemann et Lévy, 1995) ou, à tout le moins, appellent une hybridation méthodologique, sortant de la logique classificatoire qui range la découverte au rayon des méthodes qualitatives et la preuve au rayon des méthodes quantitatives.* ».

Chantal Royer (2006), de l'Université du Québec à Trois-Rivières, a tenté une recension, non exhaustive, de différentes typologies de recherche qualitative. L'auteure nous cite

trois principales typologies et méthodes qualitatives. A savoir :

- **Les stratégies de recherche selon Wolcott (2001)** : Cet auteur anthropologue a pensé la recherche qualitative comme un tout, comme un ensemble de techniques de collecte ayant des interconnexions entre elles.
- **Les types de recherche selon Tesh (1990)** : la classification de Renata Tesh est née d'une étude sur les diverses procédures d'analyse des données qualitatives. Elle a regroupé 26 types de recherche à travers des cartes cognitives à partir de quatre centres d'intérêt : *l'intérêt de la recherche réside dans les caractéristiques du langage ; l'intérêt de la recherche réside dans la découverte des régularités ; L'intérêt de la recherche réside dans la compréhension d'un texte ou d'une action et l'intérêt de la recherche réside dans la réflexion.*
- **Le processus de recherche de Denzin et Lincoln (2005)** : ces deux chercheurs ont mené un travail de conceptualisation en cinq phases. Chaque phase équivalant à une activité, à un paradigme, à une stratégie ou à une méthode de recueil des données. On suppose que toute recherche a un lien avec la culture et l'histoire du chercheur ayant choisi son sujet et son objet de recherche. Les deux auteurs ont mis en place quatre paradigmes majeurs de recherche qualitative : le positivisme et le post-positivisme, le constructivisme interprétatif, le paradigme critique, et le féminisme.

Cette thèse a été menée dans une approche multi-méthode (Creswell), dans une combinaison de techniques éprouvées en sciences sociales et humaines.

➤ *La recherche documentaire*

La recherche documentaire peut être comprise comme l'ensemble des techniques ou des moyens permettant de collecter des données primaires, secondaires ou tertiaires

sur un sujet à partir de différents supports. Elle consiste donc à compiler des documents physiques ou numériques pouvant apporter des informations supposées répondre aux attentes du chercheur.

Il s'agit de recueillir des informations à partir des documents officiels, des contenus de la presse, des publications scientifiques, des contenus de sites web des entreprises, des organismes privés ou publics voire des pages personnelles des chercheurs reconnus. La recherche documentaire s'appuie donc sur deux types essentiels de supports qui sont les documents physiques et les documents numériques.

- ❑ **Les documents physiques** sont en majorité les supports imprimés classiques d'information. Parmi lesquels on peut citer : les livres ; revues ; rapports ; manuels ; articles ; documents officiels (décrets, arrêtés, décisions de justice, circulaires, notes d'information etc.) ; organigrammes ; comptes rendus ; affiches ; communiqués de presse ; discours ; actes des colloques, etc.

- ❑ **Les documents numériques** sont essentiellement des supports auxquels on accède à partir d'un réseau informatique ou simplement à partir des dossiers de son ordinateur. Il s'agit essentiellement des documents que l'on trouve sur les plateformes en ligne. On peut citer : Les documents des bibliothèques en ligne ; les bases de données en ligne ; les sites web ; les blogs ; les réseaux sociaux ; les forums ; les contenus audio et vidéo, etc.

Contrairement à la recherche de documents dans une bibliothèque ou dans les archives d'une entreprise, la recherche sur internet est plus complexe. La plupart de chercheurs, aujourd'hui, mettent en ligne leurs travaux. Pourtant, il existe beaucoup d'autres plateformes qui jouent le même rôle avec, évidemment, des rendements variés. Faire des recherches sur internet est parfois une gageure si l'on ne s'est pas bien préparé. Cela nécessite de l'organisation et de la méthode. Nous avons appris à utiliser les

booléens et les mots-clés sur Google et Google Scholar afin de performer nos recherches. Nous avons été aidé dans ce sens par un diaporama réalisé par Ginouvès (2011) sur la recherche documentaire sur Internet en sciences humaines et sociale. Nous avons utilisé régulièrement les plateformes de bases de données suivantes : Revues.org : <http://www.revues.org> ; Researchgate : <https://www.researchgate.net> ; Sudoc : <http://www.sudoc.abes.fr> ; Persée : <http://www.persee.fr> ; Cairn : <http://www.cairn.info> ; Erudit : <http://www.erudit.org/revue> ; HAL SHS : <http://halshs.ccsd.cnrs.fr> et Portail de thèses : <http://www.theses.fr>.

Ce qui équivaut à dire que la recherche documentaire signifie la sélection des sources et des supports utiles dans une foultitude de documents et l'analyse des données s'y trouvant par rapport à l'objectif de la recherche. Cela, bien évidemment en sélectionnant ce qui est pertinent pour notre recherche afin que l'analyse puisse établir des liens avec le terrain de la recherche. En somme, la recherche documentaire un est processus de tri et d'analyse de données. Elle est au centre de l'élaboration de la bibliographie, entre autres.

➤ *L'observation participante*

Initiée en anthropologie par Bronislaw Malinowski, à l'orée du 20^{ème} siècle, l'observation participante est une méthode de recherche qui s'assimile à une plongée, à une immersion ou à une cohabitation dans le lieu de l'étude et avec ses acteurs. C'est une technique ethnographique. L'observation participante est donc une des méthodes de collecte de données quand on a opté pour asseoir l'étude de cas, une de nos stratégies de recherche pour cette thèse. L'observation participante signifie que le chercheur fait une immersion au sein de l'organisation ou du groupe qu'il étudie. Pour notre cas, il s'agit des MUCODEC où nous sommes déjà, avant cette recherche, en tant que salarié. C'est dans cette optique qu'Alex Mucchielli (1996) dit de l'observation participante que c'est une technique « *consistant à participer réellement à la vie et aux activités des sujets observés* ». Bogdan et Taylor (1975) la définissent pour leur part

comme « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...)* ». Pour saisir la notion d'observation, Jean-Marie De Ketele, Xavier Roegiers et all (2015) citent De Ketele en ces termes : « *Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations* » (De Ketele, 1980, p. 27).

Notre statut, à la fois, de chercheur et de salarié dans cette entreprise qui nous a servi de terrain de recherche, nous a mis indubitablement dans une posture, non pas de simple observateur, mais de celle d'observateur participant. Et l'observation participante *in situ* permet au chercheur d'obtenir des données récentes et conceptualisées par rapport à la période définie par le chercheur pour explorer son terrain d'étude. Le choix spatio-temporel est déterminant pour répondre aux objectifs du projet de recherche. Le fait d'être salarié dans la structure étudiée offre au chercheur l'avantage d'observer au quotidien les pratiques et de vivre la culture de l'entreprise. Selon les situations, les périodes ou l'activité, on peut dire que cette observation peut se faire sous forme de routine ou sous forme de ligne discontinue. Au cours de cette immersion, les données recueillies ont découlé de plusieurs sources :

- L'observation participante (OP) comme telle et ayant permis au chercheur d'observer directement la réalité du terrain en étant avec les acteurs dans leur lieu de travail et en interagissant avec eux sur leurs activités ;
- Les entretiens divers qui pouvaient porter sur le questionnaire de l'enquête, les échanges professionnels ou les discussions occasionnelles dans les espaces de travail ;
- Et l'étude des documents officiels de l'entreprise ou de son secteur d'activité : rapports, notes, lettres, journaux internes....

Le chercheur a l'avantage de recueillir *in situ* les données de différentes manières. Il y a la collecte visuelle, à travers ce qu'il voit dans l'entreprise (supports, outils, personnes et comportements). Il y a ce qu'il entend (réunions, échanges, formations, communications diverses...) et ce qu'il ressent en tant qu'acteur au sein du groupe. Ainsi notre approche est celle du chercheur à découvert. Toutes les personnes approchées savent pourquoi il vient à elles pour son enquête. Dans cet ordre d'idées, Lucile Maertens (2016) estime que « *l'observation participante permet d'analyser le discours comme une pratique et d'observer comment, au quotidien, on conceptualise, entre continuité et routine, ce qui relève du global dans des arènes où se multiplient les échelles d'actions, les acteurs [...] et les problématiques* ».

Par notre double statut de salarié (acteur) et de chercheur nous avons assisté et parfois participé (à divers degrés) aux processus et médiatisations communicationnels à travers les technologies mobiles. Celles-ci circonscrites essentiellement aux acteurs intervenant dans la chaîne opérationnelle du réseau, au niveau des agences et de la direction générale. Toutefois, il sied pour nous de reconnaître que cette démarche comporte des limites. Cette technique accuse des lacunes liées à notre double statut : D'une part nous sommes salarié de l'institution étudiée, donc un acteur ayant un rapport empathique avec cet environnement. D'autre part, Nous sommes un chercheur qui a mené une étude dans un cadre qui lui était déjà familier. Cette situation d'interférences statutaires a nécessité une réflexion autour de notre posture et de notre implication.

L'observation participante périphérique nous est apparue comme la posture idéale. D'après Adler et Adler (1987), un chercheur est dans une position de « *membre périphérique lorsqu'il tente d'appréhender la perspective de son sujet d'étude, sa vision du monde en acquérant un statut d'initié. Il participe suffisamment et régulièrement avec le groupe étudié pour être considéré comme un membre, mais ne participe pas*

aux activités opérationnelles, celles qui sont au cœur du phénomène étudié ». Cela permet au chercheur de garder une certaine distance dans son appréciation de l'objet étudié. Ce positionnement en tant qu'acteur ou membre périphérique lui garantit une certaine liberté d'analyse et d'action. Il n'est ni membre actif, ni membre à part entière, vu que dans notre étude il s'agit de regarder et d'apprécier les usages communicationnels des technologies mobiles par les acteurs intervenant dans les activités de base de la chaîne de valeur des MUCODEC.

Chef du Département communication et radio, nous intervenons dans les activités « supports » ou secondaires. C'est dire que dans notre activité quotidienne, nous sommes à la périphérie des activités de base. Par ailleurs, l'autre biais que peut présenter l'observation participante porte sur la qualité des informations recueillies. Au sein de l'organisation, la place qu'occupe le chercheur (position professionnelle) peut avoir une influence positive ou négative sur la qualité des entretiens et des rapports professionnels avec les autres parties prenantes.

Ainsi, Soulé Bastien (2008) estime que *« la participation entraîne inévitablement des relations de proximité, voire une intimité avec les acteurs d'un terrain. L'observation constitue pour sa part une activité « naturelle » de tout participant. Mais dans son acception académique la plus rigoureuse, elle est supposée s'appuyer sur une mise à distance objectivée de ces mêmes relations humaines »*.

Tous les acteurs ne peuvent répondre de la même manière aux sollicitations du chercheur et toutes les interactions ne peuvent toujours pas être concluantes. Les acteurs ne comprennent pas de la même manière la quête d'informations, la recherche des documents ou les discussions avec le chercheur. Certains sont hésitants pour donner des informations sur leurs pratiques professionnelles. D'autres le font. Certainement pas avec le même vocabulaire ou terminologie technique. Yves Delaporte (1993) le précise bien quand il argue : *« En reproduisant les comportements*

des enquêtés sous leur contrôle, on met au jour des traits jusque-là inaperçus. Elle oblige l'informateur à préciser sans cesse sa propre pensée ou sa propre pratique, et à rendre conscient ce qui ne l'était qu'à-demi. Les gens ne disent pas tout, comme toute enquête prolongée permet d'en faire l'expérience parfois amère («! Comment ai-je pu passer si longtemps à côté de ça !?!»). Il y a des choses qu'ils ne veulent pas dire, parce qu'elles touchent à la part intime de l'existence de chacun, ou à des secrets collectifs. Il y en a d'autres qu'ils ne livrent pas spontanément, quand la question ne leur est pas posée. Il y en a d'autres, enfin, que même pressés de questions ils ne peuvent pas formuler, parce que le langage ne peut que très imparfaitement en rendre compte».

Ce qui nous impose de procéder à la triangulation des personnes, des données et des sources et de garder l'anonymat sur les personnes mobilisées dans l'étude pour se préserver de grandes failles scientifiques.

Un autre point sur lequel de nombreux chercheurs ne s'accordent pas est celui de savoir si une observation participante doit se faire « à couvert/fermée » ou « à découvert ». Faut-il que le chercheur cache aux autres acteurs son projet ou faut-il que ceux-ci en soient informés dans une sorte de déclaration d'intention ? Pour Soulé Bastien (2008), « *L'OP clandestine, également dite « couverte », a ainsi peu en commun avec l'OP « ouverte », transparente et déclarée. Plusieurs sociologues classent d'emblée l'OP comme une méthode permettant d'observer « à couvert », sans que l'organisation ou le groupe « infiltré » ne soit prévenu et n'ait à donner son accord (Abercrombie, Hill et Turner, 2000).* Pour Georges Lapassade (2002), d'une manière ou d'une autre, toute recherche est plus ou moins déguisée car la plupart de chercheurs n'expliquent pas toujours directement les buts de leurs enquêtes.

Enfin, il nous faut un tant soit peu théoriser sur le problème de la distanciation en observation participante. Il existe des chercheurs qui estiment qu'il est difficile de garder de la distance quand on fait de la recherche sur un groupe auquel on appartient

sans devenir soi-même l'objet ou le sujet étudié. La nécessité de maintenir une distance entre le chercheur et l'acteur est un gage de crédibilité de la démarche épistémologique et méthodologique. Participation et distanciation sont, dans l'étude de cas, deux notions qui s'opposent. C'est ainsi, qu'il sied de passer au crible nos pratiques pour savoir s'il existe une ligne de démarcation entre les deux attitudes. Georges Lapassade (2002) prend l'exemple de la tradition ethnographique de Chicago pour laquelle les enseignants et les étudiants devaient effectuer un passage par étapes : de la participation à l'observation : «[...] leur pratique passée ou en cours devenait un objet de recherche[...], ils devaient conquérir une « distanciation » à partir d'une position initiale et non professionnelle, de « participation » complète, d'immersion dans le terrain qui avait été d'abord « territoire » d'intervention [...]». Il est tout à vrai que ce double statut peut poser de réels problèmes de démarche pour le doctorant. D'ailleurs,soulignent cette ambiguïté pour les doctorants menant des recherches dans le cadre du CIFRE¹⁰. Les auteurs estiment que le déroulement d'une telle thèse est marquée par des tensions pour le chercheur impliqué que nous sommes. Ils rappellent ainsi la typologie établie par Pierre Paillé (1994 : 193), du fait que ce type de recherche est à la fois appliquée, impliquée et engagée (Gardère, 2008 : 38). Le doctorant se trouve quotidiennement avant tout comme un chargé de communication. Si cela favorise le développement d'une méthode réellement opérationnelle, mais il se pose également des problèmes en termes de distanciation nécessaire à l'objectivité scientifique.

➤ *L'étude de cas*

Pour ce travail de recherche, dans l'arsenal de méthodes et outils choisis, nous avons également fait appel à l'étude de cas. Elle a intégré notre stratégie de recherche pour diverses raisons. Gautier (1993) cité par Marianne Kugler (1996) définit l'étude de cas comme « une *stratégie descriptive basée sur un cas unique* ». Méthode en usage pour

¹⁰ Conventions industrielles de formation par la recherche

les études qualitatives dans les sciences humaines et sociales, elle est une démarche qui permet d'apprécier, d'analyser un cas qui peut être une personne, une organisation, un groupe ou une activité. Analyse faite en profondeur afin de définir les spécificités du cas étudié dans un environnement où d'autres cas apparentés existent en se référant à l'expérience des acteurs impliqués.

C'est dans ce sens que Jacques Leplat (2002) insiste que généralement, un cas est un objet, un événement, une situation constituant une *unité d'analyse*. L'auteur renchérit en précisant que « *cette unité est découpée dans la réalité et s'inscrit donc dans un contexte qui ne doit pas être négligé. Ce point a été bien souligné par Hamel (1997) qui déclare que « l'étude de cas consiste donc à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres mots, il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder.* » L'étude des cas est donc, il va sans dire, une situation réelle. Elle permet de comprendre l'objet de l'étude en le circonscrivant dans l'espace et dans le temps. Vu que l'étude peut couvrir une période courte, moyenne ou longue sur l'objet et comprendre un espace plus ou moins vaste allant de l'échelle de l'individu ; de l'habitat, du quartier, de la ville, du pays, du continent ou d'un bureau, d'une succursale, d'une entreprise ou d'un groupe.

Elle obéit à des exigences théoriques et à des contraintes méthodologiques en fonction de l'objet étudié. Pierre Paillé (2007) propose un cheminement de la méthode « étude de cas » à travers les points d'étape ci-après :

- Choix du ou des cas critiques, uniques ou révélateurs ;
- Choix de la méthode de collecte des données ;
- Choix de la méthode d'analyse des données ;
- Étude du cas ;
- Mise en évidence des aspects les plus distinctifs et/ou les plus instructifs du cas ;
- Tracé des implications théoriques et/ou pratiques des résultats.

Et à l'auteur d'esquisser une justification du choix de cette méthode : « *Elle permet d'étudier un phénomène plus en profondeur que ne le permet l'enquête à grande échelle ou la recherche expérimentale (Dufour, Fortin & Hamel, 1991). Selon Yin (1989), trois arguments peuvent être avancés en faveur du choix d'un seul cas comme objet d'étude : ce choix s'avère justifier lorsqu'il s'agit 1) d'un cas stratégique (critical case) pour tester une théorie déjà bien formulée, 2) d'un cas extrême ou unique, ou 3) d'un cas révélateur (c'est-à-dire révélant une situation jamais étudiée auparavant) ».*

Au-delà de la distinction étude de cas unique et étude multi-cas, Guillaume Latzko-Toth (2009) va plus loin en recensant les idées de catégorisation de cette méthode de recherche sur la base des démarches de mise en œuvre.

L'auteur dégage deux grands courants de pensée de l'étude de cas :

- L'étude de cas illustrative ou probatoire au plan théorique (Yin) dont l'objectif est de tester et de corroborer une hypothèse ;
- Et l'étude de cas ouverte ou ethnographique (Hammersley et al) qui consiste à faire une description des phénomènes afin d'élaborer des propositions théoriques.

C'est cette deuxième catégorie qui caractérise notre travail. Et Guillaume Latzko-Toth (2009) convoque encore les idées de Yin (2003) qui estime qu'une étude de cas doit à tout prix être une recherche empirique et répondre à un certain nombre d'exigences théoriques et pratiques. Par exemples : « *Traiter d'un phénomène contemporain dans son contexte ; Etre caractérisée par le fait que les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires ; Comporter une abondance de variables pertinentes ; S'appuyer sur de multiples éléments de preuve qui doivent converger (triangulations) ; Et être orientée par un cadre théorique existant ».*

C'est autant dire que mener une étude de cas exige du chercheur une observation participante ou non participante et la collecte d'un corpus conséquent sur l'objet

étudié. Qu'il s'agisse de données de sources primaires ou secondaires en utilisant les différentes techniques de collecte des données en sciences humaines et sociales : interview, enquête, observation et analyses documentaires. Appliquées au départ dans le domaine clinique (médical), les études de cas sont entrées dans les sciences humaines et sociales pour s'inspirer de la démarche médicale afin de poser différents cas sociaux, communicationnels, pédagogiques, économiques, anthropologiques... comme s'ils étaient des pathologies ou des phénomènes cliniques.

Dans le domaine de la communication, Marianne Kugler (1996) dit que Bowers (1984) « *était plus enthousiaste et soulignait que le chercheur qui utilise cette méthode se rapproche de l'ethnologue et cherche à développer, en communication, ce qui a été développé par les sociologues : de la théorie ancrée dans la réalité (grounded theory)* »

Notre étude de cas ici porte sur l'utilisation d'un ensemble de dispositifs technologiques en communication interne par une entreprise. De ce fait, elle ne va pas dans le sens d'un cas de découverte de problème, d'un cas de décision, d'un cas de jugement mais d'un cas d'information. Pour vérifier notre hypothèse de départ. Brigitte Albero (2010) estime qu'au-delà du fait qu'elle s'applique à beaucoup de domaines, elle est plutôt une approche qu'une méthode.

Donc dans cette approche, dit-elle, « *le point commun aux termes évoqués plus haut est le positionnement de l'étude de cas dans la catégorie des méthodes d'enquête qualitatives, de type empirique ou clinique, plutôt qu'expérimental. Son ancrage dans les SHS et son origine ethnographique rattachent l'étude de cas aux courants de recherche à visée de compréhension, plutôt que de démonstration ou d'explication, appuyés sur des démarches à dominante interprétative, en référence aux travaux fondateurs de W. Dilthey (1883), A. Schutz (1943 ; 1962), M. Weber (1951, 1965).* »

Pour bien mener une étude de cas, le chercheur est appelé à s'imprégner de l'environnement de son objet d'étude par l'analyse, un tant soit peu transversale, du contexte de l'entreprise. Les aspects suivants ne doivent pas être éludés : Le côté

politique ou la vision de l'entreprise ; le cadre juridique ; le contexte économique global ; le cadre social ; les aspects écologiques ; la culture d'entreprise ; la concurrence ; l'offre des produits et services ; les parts de marché ; la rentabilité ou la performance et les résultats ou Chiffre d'affaires.

Par ailleurs, bien qu'étant une étude de cas unique, ce travail fait appel à plusieurs disciplines scientifiques : les sciences de l'information et de la communication, les technologies de l'information et de la communication, la gestion et la sociologie. Ce qui signifie que notre cas d'étude est un « objet pluridisciplinaire ». Il est au confluent de plusieurs influences et approches dans une tendance à l'interférence des unes sur les autres. Ce qui nous a conduit à la triangulation des données dans l'idéal de tirer de chaque discipline des appuis essentiels. Comme le dit si clairement Jacques Leplat (2002) : « *L'étude de cas, comme celle de l'activité, échappe à une vue purement disciplinaire. Le cas est au confluent de déterminants multiples qui ne relèvent pas tous du même champ. Comme l'écrit Pagès (cf. supra), de même que « la pratique » décloisonne « (...) les spécialités et les contraint à s'articuler entre elles, en cassant les structures de différents champs de connaissances ». Toute technique appliquée à une situation réelle porte sur des mécanismes complexes et multiples, à l'interférence de plusieurs domaines de connaissances.* »

Malgré l'acceptation par la communauté scientifique de la méthode « étude de cas », pour son apport dans les recherches de type exploratoire ou portant sur les données non quantifiables, il n'en demeure pas moins qu'il existe encore des voix qui hésitent à reconnaître la scientificité totale des résultats d'une telle approche. Des critiques qui persistent. D'après Marie Alexandre (2013) « *Les plus fréquentes portent, notamment, sur l'inconscience des biais des résultats, le choix erroné du cas, le peu de profondeur dans l'étude du cas, l'absence de vérification de la validité et de la fidélité ainsi que sur une fausse interprétation ou une généralisation des résultats (Roy, 2009). Depuis quelques décennies, l'étude de cas connaît un certain désaveu qui peut s'expliquer en*

*partie par la polysémie de l'expression (Latzko-Toth, 2009 ; Merriam, 1998) ». En dépit de cette sorte de levée de boucliers contre l'étude de cas, les porteurs de cette méthodologie insistent à soutenir qu'elle permet de « *comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs* », estiment Mucchielli (2007), rapporté par Marie Alexandre.*

➤ *L'enquête*

L'enquête étant une recherche méthodique permettant de collecter des informations auprès d'un public cible, elle fait partie des outils que nous avons choisis pour cette thèse. C'est un moyen idéal pour obtenir des données, une fois analysées et traitées, qui permettent de dégager les tendances des choix, des usages et des informations médiatisées par le biais des technologies mobiles. A l'effet de bien collecter les données sur l'entreprise qui a fait l'objet de notre recherche, nous avons mené une enquête de terrain qui s'est matérialisée sous trois formes : les entretiens informels avec les salariés qui sont les parties prenantes ; les entretiens formels et semi-directifs auprès des salariés des MUCODEC et notre participation à l'activité de l'entreprise. Notre protocole d'échantillonnage est une stratégie ayant permis de mettre en place les éléments de base de notre enquête.

Notre enquête a été menée sur la base d'un échantillon par choix raisonné à travers des entretiens formels et semi-directifs. Pour bien calibrer ces entretiens, il était important de répondre préalablement aux questions essentielles suivantes que nous nous sommes posées : *Quelle est la taille de la population à étudier ? Quelles sont les variabilités de cette cible ? Quel pourrait être son échantillon représentatif ? Comment choisir cet échantillon ? Quel peut-être le seuil de confiance ? Quelle peut-être la marge d'erreur ?*

Nous avons choisi pour la constitution de l'échantillon la méthode non-probabiliste, de façon à identifier dans le groupe en étude les individus à interviewer sur la base de leurs profils. La réponse à la première question aura consisté à bien circonscrire le

groupe ethnographique à étudier. Pour notre cas, il s'agissait bien de 440 salariés des MUCODEC. Pour la deuxième question, il s'est agi de comprendre les composantes professionnelles (métiers) de cette population afin de mieux la représenter dans notre échantillon. Dans le groupe étudié, il y avait des cadres du Comité de direction, des cadres, des agents de maîtrise et des employés. Tous pris selon leurs métiers respectifs et surtout leurs situations géographiques. Quant à la troisième question, elle a permis de d'envisager la taille de cet échantillon. C'est ainsi que pour cette étude ethnographique, nous avons tablé d'interviewer environ 16% de la population globale de cette entreprise. Cette enquête a été menée en présentiel pour les salariés qu'on pouvait rencontrer facilement et à distance par téléphone pour ceux qui étaient éloignés (pour des raisons de mobilité professionnelle ou des restrictions dues à la Covid-19). L'administration du questionnaire d'enquête a duré près de six mois.

➤ *L'échantillonnage*

Notre travail a porté sur une organisation pour l'étude de laquelle nous avons eu besoin d'un échantillon constitué des personnes triées sur le volet par rapport à leurs profils professionnels et au regard de la problématique de cette thèse. Nul n'était besoin d'interviewer tout le personnel de l'entreprise. La représentativité des profils est bien sûr recherchée dans l'échantillon mais ce n'est pas indispensable pour tous les métiers. En sus, il sied de noter que cette enquête qualitative s'est focalisée essentiellement sur les questions de types : « **Comment et pourquoi ?** ». C'est-à-dire que le questionnaire a été élaboré pour recueillir des informations sur la perception et les raisons d'usage de ces outils technologiques par les utilisateurs salariés. Cela, dans l'esprit de la logique que proposent Raymond-Alain Thiétart et Col (2007, P122) : « *l'idéal serait évidemment de garantir au mieux la validité des résultats en menant conjointement les deux approches* ».

Dans la plupart des théories méthodologiques, l'échantillon est souvent défini comme un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus grand dénommé population. C'est ainsi que Royer et Zarlowski, cités par Thiétart et coll. (2003) estiment que l'échantillon est l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. Notre enquête exclut les échantillons probabilistes, par quotas et de convenance pour s'appuyer sur **l'échantillon par choix raisonné** du fait de la petitesse de la population mère et de sa caractéristique organisationnelle. Et aussi du fait que ce type d'échantillon permet de choisir de manière beaucoup plus précise les administrés et leurs critères de sélection. Ce qui importe, c'est la profondeur de l'étude et non le volume de l'échantillon. Nous avons jeté notre dévolu sur quelques personnes dans chaque métier de l'entreprise. Et métiers pour lesquelles l'usage des technologies mobiles est capital dans la médiatisation de la communication interne ou opérationnelle.

➤ *L'entretien directif et semi-directif*

L'interview est une entrevue entre le chercheur et les acteurs ayant un lien avec l'objet étudié. Jean-Marie De Ketele, Xavier Roegiers et all (2015) la définissent comme « [...] *une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations.* » L'entretien fait partie des méthodes qualitatives privilégiées dans les recherches en gestion (Pierre Romelaer, 2005).

Un échantillon ne restreint de personnes ressources à interviewer sera défini. Celui-ci comportera des profils des gens à même de nous informer sur l'histoire de l'entreprise et son processus d'intégration des technologies mobiles pour la réalisation des processus de communication interne et opérationnelle. Il s'agira essentiellement de quelques cadres membres du Top management de chaque entreprise à laquelle on

s'intéresse. Nous recourrons aux entretiens libres et semi-directifs parce qu'ils offrent l'avantage d'orienter le discours des personnes interviewées sur les thèmes et les objectifs définis par le chercheur. Ainsi que l'explique Pierre Romelaer (2005) quand il argue que l'entretien semi-directif est « *...un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* ».

➤ *Retranscription des entretiens*

La collecte des données primaires est une étape cruciale dans la recherche, et dans ce cas précis, elle a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré aux participants. Cependant, pour pouvoir analyser ces données plus facilement, il était nécessaire de les transcrire sous forme écrite. Pour cela, nous avons enregistré tous les entretiens à l'aide de différents outils à notre portée : le téléphone ou un dictaphone. Une fois ces enregistrements effectués, nous avons procédé à la transcription en deux étapes distinctes. Dans un premier temps, nous avons utilisé une méthode automatique combinant Google Docs et sa fonctionnalité de saisie vocale. En activant cette dernière et en utilisant un lecteur audio externe connecté au dispositif d'enregistrement sonore, nous permettions ainsi à Google Docs de capter le contenu audio des entretiens et de le retranscrire textuellement. Il convient toutefois de souligner que cet algorithme n'est pas parfait et peut entraîner certaines erreurs lorsqu'il s'agit de transcrire des sons spécifiques. C'est pourquoi dans un second temps, il a été nécessaire d'effectuer une correction minutieuse du texte issu de la transcription automatique afin d'obtenir des verbatim cohérents et propres. Cette phase manuelle garantit une meilleure qualité du matériel analysable par la suite.

➤ *L'analyse qualitative informatisée des données avec le logiciel NVivo*

Les études qualitatives visent à comprendre les comportements, les attitudes ou les pratiques des groupes sociaux. Elles ne s'intéressent pratiquement pas aux chiffres comme les études quantitatives, mais cherchent plutôt, dans la plupart des cas, à répondre à deux types de question : comment ? ou pourquoi ? Cela, sur la base des entretiens individuels ou de groupe, sur l'expérience, sur les pratiques ou les usages.

L'objectif ou mieux l'appréhension de l'analyse qualitative est résumée par cette explication donnée par Deschenaux, F. et Bourdon, S. (2005) : « *En soi, l'analyse qualitative est une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003). Ainsi, à l'aide de différents outils – qu'ils soient informatisés ou non – et de divers processus, l'analyste tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus. À chaque fois que l'analyste lit un extrait, qu'il est devant un document à analyser, et ce, peu importe la nature du de celui-ci, il doit se poser les questions suivantes : « De quoi est-il question dans ce document-là ? », « De quoi est-ce que cet extrait parle ? », « Que dit cette personne ? », de façon à pouvoir en dégager les grandes idées et ainsi en appréhender le sens ».*

Nous avons utilisé des techniques informatiques afin de saisir et stocker les données recueillies, les traiter et les classer pour dégager ce qui peut être des tendances centrales et ce qui peut être des tendances de dispersion. Ces outils informatiques d'analyse d'information permettent de mieux gérer une enquête, de mieux interpréter et présenter les résultats en établissant facilement des graphes sur la pertinence de certaines variables et la fréquence de certains thèmes. Par l'analyse des données, des informations brutes sont modifiées et filtrer afin de se concentrer sur celles qui sont intéressantes, utiles et à même d'être exploitées pour comprendre un phénomène social ou pour orienter une décision politique ou commerciale. C'est ainsi qu'en études qualitatives, on peut faire plusieurs types d'analyses : thématiques ; diagnostiques ; descriptives ; prédictives et prescriptives. Leurs résultats sont souvent représentés sous

formes de diagrammes, tableaux, graphiques, feuilles de calcul ou de cartes heuristiques.

L'analyse des résultats de ces études est facilitée par de nombreux outils informatiques. Lesquels sont désignés par l'anglicisme "CAQDAS" pour Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software. Ces logiciels sont souvent utilisés dans les activités commerciales, la recherche en sciences sociales, l'éducation et aussi la santé. L'informatique propose donc de nombreux outils ou logiciels performants pour réaliser des analyses des données de façon automatisées. Parmi lesquels, on va citer les plus usuels en sciences sociales : NVivo, MAXQDA, ATLAS.ti et Sonal.

Nous avons jeté notre dévolu sur Nvivo, la version 12. Il est apparu mieux adapté à notre démarche de recherche. Il sert à décontextualiser et recontextualiser le corpus qu'on analyse. La décontextualisation sert ici à sortir de son contexte un extrait de texte afin de créer des thèmes à explorer ultérieurement. Lesquels thèmes permettent de mettre en place des codes. NVivo est un logiciel lancé en 2005 par QSR International, une entreprise australienne spécialisée dans le développement de logiciels pour la recherche qualitative.

Il a été conçu pour offrir aux chercheurs et aux entreprises un outil d'exploration et d'analyse des données qualitatives : rapports, entretiens, transcriptions, images et vidéos. Avec la possibilité de générer des contenus visuels et analytiques facilitant l'organisation et l'interprétation des données qualitatives afin de dégager les tendances sur les résultats obtenus. De nos jours, ce logiciel s'est imposé comme l'un des principaux outils de recherche qualitative, avec plus de 500 000 chercheurs l'utilisant dans le monde entier. Cet outil informatique nous a permis de :

- Organiser et classer des données en les triant et en les regroupant en ensembles cohérents faciles à analyser ;
- Analyser les données qualitatives grâce à une variété d'outils et de fonctionnalités pour découvrir les relations et les tendances ;

- Visualiser les données à travers des images, des graphiques, des digrammes, des cartes et feuilles de calcul à interpréter les données qualitatives de manière rapide et intuitive ;
- Gérer des projets de recherche en planifiant les actions et en collaborant avec d'autres chercheurs par l'accès aux ressources.

NVivo offre au chercheur un certain nombre d'avantages. Par le fait qu'il prend en charge les types de fichiers les plus utilisés dans la documentation numérique. Il s'agit évidemment des documents texte, des contenus des réseaux sociaux, des documents audio, des documents vidéo, des documents PDF, des documents Word, des documents Excel, des documents PowerPoint, des documents HTML et des documents multimédias. Le logiciel ne fait pas le travail à la place du chercheur. C'est juste un outil qui permet l'analyse sur orientation et sur aspiration de ce dernier. Le processus d'analyse par Nvivo débute par la structuration du corpus.

En effet, il faut importer les différentes sources (fichiers) qui le constituent. Pour faire par la suite une classification, la création des cas qui doivent avoir des caractéristiques ou attributs bien définis qui permettront d'informer le logiciel que telle source (fichier) est relative à tel ou tel autre entretien, verbatim ou déclaration de telle personne ayant telles caractéristiques (sexe, ville, métier, âge etc.). A la suite de cette étape, on procède à l'analyse thématique. Un exercice qui consiste à encoder les données du corpus pour relever les thèmes ou les nœuds centraux. Les nœuds peuvent se créer en amont ou pendant l'analyse. C'est une segmentation du texte pour mieux l'analyser. Pour Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021), « *L'analyste va en effet faire appel, pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations appelées « thèmes » (ou « thématisations » et aussi parfois « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes). Il s'agit, en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type, rencontrée dans divers projets d'analyse : qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi traite-t-il ?* »

Par ailleurs, ce logiciel nous a permis de croiser et de dégager les résultats de l'encodage selon soit les attributs, les nœuds ou les cas. Ce qui nous aura permis de lancer différents types de requêtes de recherche textuelle, de fréquence de mots, d'encodage, de croisement matriciel ou d'engendrer des cartes conceptuelles. Nous avons pu exporter les résultats pour les classer et les interpréter en tenant compte de la problématique et des hypothèses de la thèse.

Conclusion

Le design de recherche et le positionnement épistémologique jouent un rôle essentiel dans la construction d'une thèse en sciences sociales et humaines. En adoptant une approche pluridisciplinaire, nous avons été en mesure d'explorer différents aspects du sujet étudié et de tirer des conclusions plus complètes. Le choix du paradigme interprétativiste comme position épistémologique nous a permis une compréhension plus profonde des phénomènes étudiés à travers un raisonnement abductif. Cette approche met l'accent sur l'interprétation des discours des individus impliqués dans l'étude, ce qui a donné lieu à une analyse riche et nuancée. Pour mener notre recherche, nous avons utilisé diverses méthodes mixtes telles que la recherche documentaire physique et documentaire, l'observation participante, l'étude de cas ainsi qu'une enquête sur la base d'un questionnaire auprès des salariés constituant le groupe ethnographique cible. Ces méthodes ont permis de recueillir des données qualitatives précieuses pour nourrir notre réflexion. Il convient également de souligner l'utilisation du logiciel NVivo pour analyser les données qualitatives informatisées. Cet outil a facilité la gestion efficace des informations collectées tout au long de notre processus de recherche. Grâce à ce design basé sur un positionnement épistémologique clair et adapté aux objectifs poursuivis par cette étude qualitative multidisciplinaire, nous avons pu explorer avec finesse les multiples facettes du sujet traité.

Troisième partie : L'environnement des Technologies de l'Information et de la Communication et de la microfinance au Congo

Introduction

Dans les années 1980 et 1990 du 20^{ème} siècle, de nombreuses banques congolaises ont fait faillite. Ce qui renvoyait à la population une très mauvaise image des établissements de crédit. Bien que les causes pouvaient être à la fois endogènes et exogènes. Si les politiques imposées aux pays africains par le FMI à travers ses programmes de réajustement structurels faisaient partie des causes directes de la fermeture ou de la banqueroute de ces banques, on ne saurait oublier mieux ignorer les pesanteurs de la mauvaise gestion. A côté de cette crise de confiance, il y avait aussi le fait que ces banques n'étaient accessibles qu'à une frange de privilégiés. La majeure partie de la population était exclue du système des banques classiques. En même temps, au début des années 1980 du siècle dernier, l'écho des succès de la microfinance dans le monde (Asie, Amérique du Sud et Afrique de l'Ouest) était parvenu aux autorités congolaises. C'est ainsi que furent lancées des réflexions sur la mise en place d'un projet de microfinance au Congo par le biais du ministère du développement rural. Parallèlement, en cette période, un opérateur historique, l'ONPT¹¹, desservait inégalement le pays avec le téléphone filaire. Il interconnectait les différentes régions du pays par des faisceaux hertziens. Dans les zones non couvertes par ces dispositifs de télécommunication, on utilisait la phonie, un système sans fil de transmission vocale des messages. De ces années-là à aujourd'hui, plusieurs changements se sont opérés et l'environnement des télécommunications comme celui de la finance a certes beaucoup évolué, du point de vue humain, infrastructurel, politique et technologique, mais on constate encore de nombreuses faiblesses malgré l'arrivée du téléphone

¹¹ ONPT : Office National des Postes et Télécommunications

mobile GSM, de la fibre optique et de la réglementation dans le secteur de la banque et finance dans l'optique d'une inclusion financière des populations. Comment se présente l'environnement de la microfinance et celui des technologies de l'information et de la communication dans le contexte congolais ? Tel est l'état des lieux que nous avons essayé de faire dans les lignes qui suivent.

3.1 Présentation socioéconomique de la République du Congo

□ Le Congo en quelques lignes

La République du Congo est un pays d'Afrique centrale de 342.000 km² avec une population d'environ 5 millions d'habitants, dont l'économie repose essentiellement sur l'exploitation du pétrole. L'exploitation du bois et celle des poly-métaux participent, à une moindre mesure, au PIB de ce pays. L'économie congolaise est donc peu diversifiée. Le secteur pétrolier représente plus de 60% de son PIB. De 2014 à 2022, ce pays a connu une crise, à la fois économique et financière, due à la conjugaison de plusieurs facteurs endogènes et exogènes : un endettement colossal vis-à-vis des banques privées chinoises, de l'Etat chinois et des traders pétroliers internationaux (Glencore et Trafigura), la mauvaise gouvernance, l'économie de rente et la chute des prix du baril de pétrole. Sans oublier les effets du Covid 19 sur l'activité économique. La pratique des dettes adossées au pétrole remonte au Congo depuis les années 1970, souligne Global Witness. Aujourd'hui, il faut appréhender la situation de l'économie congolaise en interprétant les données collectées par les organismes financiers et économiques intervenant dans ce pays. En plus, le classement Doing Business 2019 sur le climat des affaires dans le monde, place le Congo au 180e rang sur 190 pays. Autant dire que l'économie congolaise bat vraiment de l'aile.

D'ailleurs, le Gouvernement congolais, après près de deux ans de négociations, avait

conclu difficilement avec le FMI un accord de principe sur un plan de sauvetage du pays, le 09 mai 2019. Après que « *les autorités du Congo-Brazzaville avaient caché une partie de la dette publique du pays. Celle-ci s'établissait à près de 120 % du PIB et non 77 %, selon des révélations de l'époque de Radio France Internationale* » lit-on sur le site web de « *Le Point Afrique* » (2019).

Les entreprises formelles et le secteur informel ont durement vécu de 2020 au début de 2022, le choc des conséquences du Covid-19. Les mesures prises par les autorités congolaises pour limiter la propagation de ce virus, ont dû freiner et parfois bloquer les activités de la plupart des entreprises et des acteurs informels. Selon un rapport de la Banque mondiale (Report n° : AUS0002283), le Covid 19 et la baisse du prix du baril de pétrole ont conduit au constat suivant : « *La forte baisse du PIB et des recettes pétrolières ont conduit à une augmentation du ratio dette/PIB, qui est passé à 102,6 % en 2020, contre 81,9 % l'année d'avant. La dette extérieure représente aujourd'hui 64,5 % du PIB contre 57 % à la fin de 2019. [...] Le PIB par habitant réel a chuté de 10,3 % en 2020, faisant monter les taux de pauvreté de quatre points de pourcentage en à peine un an (de 48,5 % à 52,5 %), plongeant 290 000 personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté. L'inflation globale a été modérée en 2020.* »

Le confinement pendant deux mois, le couvre-feu, l'état d'urgence sanitaire, la fermeture des frontières, la fermeture des écoles ainsi que des établissements d'enseignement supérieur tant publics que privés, la fermeture des milieux de vie nocturne et l'interdiction de certaines cérémonies regroupant plus de 50 personnes ont été autant de facteurs déstabilisants pour l'économie nationale.

❑ **L'économie congolaise**

Au Congo, l'ossature entrepreneuriale repose sur trois types d'entreprises. Il y a, d'une part, les grandes entreprises au nombre desquelles on trouve des multinationales pétrolières. Ensuite, les entreprises nationales du secteur énergétique parmi lesquelles on compte des multinationales du pétrole, comme : Eni (italienne), Total E&P (française), Perenco (franco-britannique), Wing Wah (chinoise), Mercuria (suisse), et

Pelfaco (nigériane).

Quant aux entreprises nationales, on compte : SNPC, AOGC et Congorep. Toutes ces entreprises pétrolières opèrent sur 38 champs pétrolifères. Les multinationales de la téléphonie mobile (MTN Congo et Airtel Congo), les banques et les établissements de microfinance, les entreprises nationales des télécommunication (Congo Telecom), de la distribution (Congolaise des eaux), des transports et logistique comme le CFCO (Chemin de fer Congo-Océan) ou le PAPN (Port Autonome de Pointe-Noire), et une seule grande entreprise agro-industrielle (Saris). Et il y a, d'autre part, des centaines de Petites et Moyennes Entreprises et des Très Petites Entreprises (TPE).

Les grandes entreprises sont majoritairement à capitaux étrangers, et les PME et TPE des entreprises appartenant aux Congolais et aux étrangers (Français, Libanais, Maliens, Chinois, Indiens, Portugais etc.). *« C'est dans l'informel que les Congolais sont les plus nombreux. Ils sont majoritairement représentés dans les TPE, des micro-entreprises, individuelles ou familiales, qui sont qualifiées d'informelles car elles échappent à l'impôt, au contrôle et, plus globalement, à la réglementation de l'administration, ne tiennent pas de comptabilité avec bilan et n'ont pas de compte d'exploitation. Ces TPE forment la masse du tissu économique du pays. Tournées vers la demande locale et l'acquisition rapide de revenus, elles occupent une place importante dans la production de biens et de petits services marchands (commerce, restauration, maraichage, petite transformation et artisanat) et jouent un rôle non négligeable dans la survie et la création de revenus et d'emplois, même si ces derniers sont souvent précaires et mal rétribués »*, souligne Muriel Devey Malu-Malu (2019, p : 154). En dehors des secteurs du pétrole et du bois, l'économie congolaise est portée par le secteur informel qui regroupe le plus grand nombre des actifs repartis dans le primaire, le secondaire et le tertiaire. Le Plan National de Développement, PND 2018-2022, se proposait de corriger cette aporie économique par la diversification en misant sur les filières comme l'agriculture, la pêche, le tourisme, l'industrialisation, les zones économiques spéciales et la modernisation des infrastructures de base.

En faisant une rétrospective, cet objectif n'a pas été atteint. Jusqu'en fin 2021, on aura enregistré plus de discours que de projets réalisés dans ce sens. Quant au secteur bancaire et financier, il est aussi majoritairement dépendant des capitaux étrangers. Le système bancaire congolais compte onze banques et pour la plupart ce sont des établissements de crédit, succursales des banques étrangères. Par exemple, la BGFI Congo est une filiale de la Banque gabonaise de financement international, le Crédit du Congo appartient au groupe marocain Attijariwafa Bank. Alors que, la LCB appartient à la fois à des particuliers congolais et à la Banque marocaine du commerce extérieur. Quant à la BCI, elle a été rachetée en 2019 à 100% du capital par BCP auprès de la BCPC. Ecobank-Congo est une filiale locale de du groupe panafricain Ecobank. UBA appartient à la nigériane éponyme alors que la Société Générale, comme son nom l'indique, est une filiale du groupe éponyme français. Il y a aussi Besco à capitaux mixtes angolais et congolais, la BCH à capitaux tunisiens, la Banque postale, l'unique établissement 100% congolais et la BSCA (Banque sino-congolaise) qui a vu le jour en 2015. Ces banques offrent essentiellement des crédits à court terme. En 2015, les crédits à long terme représentaient un total de 10% des crédits accordés par l'ensemble des banques sur le territoire national. Il sied, par ailleurs, de noter que sur les 5 millions de Congolais, il y a à peine 13% de personnes qui sont bancarisées. La grande frange des Congolais (87%) est, évidemment exclue du système des banques classiques à cause des conditions financières et administratives difficiles pour y accéder et à cause, également, de la non représentativité de ces établissements de crédit sur l'ensemble de l'étendue du territoire national. Les Banques au Congo ne sont présentes que dans les différents chefs-lieux de régions ou dans les villes de grande importance démographique ou économique. En 2014, elles totalisaient toutes 90 agences sur tout le territoire national. Aussi, il est toujours difficile de parler d'inclusion financière dans ce pays, sur la base des banques.

Toutefois, depuis le début des années 1980, le Congo a favorisé l'émergence des structures de microfinance, à l'instar du projet de la COOPEC (Coopérative d'Épargne et de Crédit) porté par le Ministère du développement rural, en partenariat avec la coopération française et qui est devenu, quelques années plus tard, les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC). Pour pallier aussi bien au manque des structures bancaires qu'à l'absence des mécanismes d'inclusion financière à travers tout le pays, et particulièrement dans les zones rurales, le pays avait opté pour l'ouverture à la microfinance dont les établissements coexistent et complètent les établissements classiques de crédit. Ces organisations financières de proximité occupent plus de place dans les transactions financières des individus et dans le financement des microentreprises, PME et PMI, des activités agricoles, artisanales etc. C'est dire qu'il y a plus d'établissements de microfinance que de banques au Congo. En effet, selon le Ministère des finances, du budget et du portefeuille public, « *le Congo compte 58 établissements de microfinance (EMF) agréés, dont 33 Caisses du réseau MUCODEC (Mutuelles congolaises d'épargne et de crédit) et 25 établissements indépendants*¹²», contre 11 banques. Malgré les facilités offertes par les différentes catégories de microfinance, les problèmes d'inclusion financière continuent à se poser avec acuité au Congo Brazzaville. Les établissements de microfinance n'ont pas tous la capacité d'offrir les mêmes services. Certains se limitent au transfert de fonds, d'autres à l'épargne et au microcrédit, et d'autres encore à une kyrielle d'activités, y compris celles du domaine bancaire : transfert d'argent, épargne, crédit, domiciliation de salaires, financement des TPE, PME et PMI. Pour des raisons de sécurité des fonds et des problèmes de télécommunications, ces établissements, ne sont présents que dans les villes et localités pourvues d'activités économiques d'une certaine importance. En termes de circuit financier, après les banques, ce sont les institutions de microfinance qui constituent le deuxième écosystème des flux financiers au Congo. Toutes ces barrières semblent tombées pour les populations non bancarisées grâce à l'alternative

¹² Compte rendu de la Réunion annuelle de concertation avec les responsables du secteur de la microfinance, du 30 octobre 2019 à Brazzaville

que constitue le Mobile Money. La téléphonie mobile, en réponse au manque de fibre optique sur toute l'étendue du territoire national (excepté quelques grandes villes) et face à l'absence des télécommunications classiques (la presque inexistence du téléphone filaire), a élargi l'offre de l'environnement bancaire et financier congolais depuis 2012 grâce à deux opérateurs téléphonique, MTN Congo et Airtel Congo. Mais son vrai envol n'a été observé qu'en 2016-2017.

Le Mobile Money¹³ est une plateforme de digital ou *mobile banking* qui offre aux clients des opérateurs de téléphonie mobile des services financiers à partir de leurs numéros de téléphone portable¹⁴. C'est donc une sorte de portefeuille électronique qui a vu le jour en Afrique au Kenya avec le MPSA (« l'argent dans la poche » en swahili) lancé par Safaricom en 2007. C'est une plateforme qui permet à un détenteur de Sim et de téléphone portable de recevoir et d'envoyer de l'argent, de payer ses factures des services sociaux (eau, électricité, santé, éducation, etc.), d'effectuer des achats dans les commerces ou de se réabonner à un bouquet de chaînes de télévisions. Ce marché congolais de la téléphonie mobile compte près de 4,67 millions d'abonnés actifs¹⁵. D'après l'Agence de Régulation des Postes et des Communications Electroniques (ARPCE), ces entreprises, essentiellement avec le Mobile Money, ont réalisé un chiffre de 770,8 millions de FCFA (soit environ 1 175 000 d'Euros)¹⁶ au mois de mars 2019. Ce, nonobstant la situation de morosité de l'économie nationale entre 2016 et 2021. C'est dire combien le Mobile Money vient de révolutionner l'écosystème financier de la République du Congo, surtout quand on sait que de toutes les innovations technologiques, la pénétration et l'appropriation du téléphone mobile est celle qui a eu la plus rapide expansion sur le continent africain (Chaix Laetitia et Torre Dominique, 2015). D'ailleurs, au Congo Brazzaville, « *Le taux de pénétration du marché de la*

¹³ MIERE, T., MASSANGA, P. (2020) Mobile Money : Heads and tails of a hybrid service in vogue in the Congo. Digital media conference organized by Jack J. Valenti School Of Communication (University of Houston », Houston, February 27-28, 2020.

¹⁴ MTN Congo : 2 481 000 abonnés, Airtel : 2 211 000 abonnés

¹⁵ Source : ARPCE, Agence de Régulation des postes et communication électronique

¹⁶ Source : ARPCE

téléphonie mobile est de 107,4% au premier trimestre 2018, contre 100,0% au premier trimestre 2017», souligne <http://connect-news.cg>, site spécialisé dans l'actualité des TIC au Congo. Donc, face à la non bancarisation du plus grand nombre de citoyens et face aux lourdeurs et pesanteurs administratives liées aux comptes bancaires, le mobile money se présente évidemment comme une alternative pour certains Congolais afin d'accéder aux services financiers.

Par ailleurs, malgré cette volonté des pouvoirs publics d'impulser un élan d'inclusion financière dans le pays, le Congo traîne comme un boulet les faiblesses de ses installations nationales de télécommunications. Il convient de rappeler qu'après les différentes guerres politico-civiles des années 1990, ce pays a perdu son dispositif des lignes téléphoniques. Le téléphone filaire n'existe presque plus. Et malgré l'arrivée de la fibre optique, celle-ci, non plus, a un maillage qui ne couvre pas tout le territoire national. Aussi, l'accès à internet revient plus cher aux personnes et aux entreprises. C'est aux connexions satellitaires (VSAT) et à la téléphonie mobile qu'est adossé le grand flux des communications électroniques. C'est dans ce double contexte économique et des technologies de l'information et de la communication qu'évoluent les établissements de microfinance au Congo. La plupart d'entre eux sont constitués en réseaux avec des entités réparties sur le territoire d'une ville, d'une région ou de tout le pays. En fonction de cette configuration, leur fonctionnement harmonieux nécessite des dispositifs de télécommunications et de communication, aussi bien pour la mise en œuvre des applicatifs d'exploitation liés aux opérations de gestion des comptes et aux transactions diverses que pour toutes leurs actions de communication, à savoir les communications interne, opérationnelle et externe. Dans le panorama de la microfinance en République du Congo, les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC) constituent le plus grand réseau et aussi le plus moderne dans ses méthodes de fonctionnement. Les MUCODEC, en 2016, étaient la 25^{ème} institution financière de la zone CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique

Centrale) dans un classement qui prenait également en compte les banques classiques, d'après le *magazine Jeune Afrique* (2016). La zone CEMAC compte près de 800 établissements de microfinance et les MUCODEC y occupent une place de choix. A la fin de l'exercice 2021, elles ont réalisé un résultat bénéficiaire de plus de 06 milliards de Francs CFA soit un peu plus de 09 millions d'euros¹⁷.

3.2 Aperçu sur les technologies de l'information et de la communication au Congo

Les télécommunications sont considérées comme des facteurs générateurs de développement économique, socioculturel et de désenclavement de l'hinterland d'un pays. Pour les entreprises, si l'on peut particulariser, elles sont essentielles aujourd'hui aussi bien dans le cadre de la production, de la collaboration entre les équipes que de la commercialisation des produits et services.

❑ Bref historique

Parler des TIC en général et des technologies mobiles en particulier, en ce qui concerne la République du Congo, c'est avant tout remonter l'histoire des télécommunications dans ce pays. Cela nous conduit à dire que le début de l'implémentation des systèmes des télécommunications au Congo Brazzaville remonte à l'époque coloniale avec la mise en place des premières lignes télégraphiques qui reliaient cette colonie française d'alors à la métropole et à d'autres colonies d'Afrique centrale et de l'Ouest. Pour ce qui est particulièrement l'essaimage du territoire congolais, la première ligne fut déployée entre Brazzaville et Pointe-Noire en 1935 en suivant le tracé du Chemin de fer Congo-Océan (CFCO). Avant l'indépendance du Congo, d'après le N° 135 de la revue "Industries et travaux d'Outremer" de « février 1965 », citée par N'zébélé Jérôme (1988), les télécommunications étaient gérées par l'Office Equatorial des Télécommunications. Lequel intervenait dans les pays suivants : le Tchad, la

¹⁷ Rapport d'activité 2021 des MUCODEC disponible sur www.mucodec.com

Centrafrique, le Congo et le Gabon. Ses prestations comprenaient : les services postaux et financiers : mandats (transfert d'argent), paierie, chèques postaux et caisse d'épargne ; les services de télécommunication : exploitation des liaisons téléphoniques et télégraphiques interurbaines et urbaines, études et entretien des réseaux téléphoniques et la téléphonie urbaine. Après l'indépendance en 1960, le Congo va gérer ses propres télécommunications et le pays a commencé à développer son propre réseau national. En 1961 la ville de Pointe Noire comptait 1200 lignes. En 1963 on comptait 3000 lignes à Brazzaville et 300 à Dolisie. La même année, les localités de Makabana, Mossendjo et Fort-Rousset (Owando aujourd'hui) ont été également équipées de réseaux téléphoniques.

Par la suite, de nombreuses connexions interurbaines furent développées en connectant toutes les localités qui étaient aux abords ou traversées par le Chemin de Fer Congo-Océan entre Brazzaville et Pointe-Noire, et plus tard entre Dolisie et Mbinda une ligne de 250 km fut construite en suivant le chemin de fer de la Comilog (Compagnie minière de l'Ogoué), entreprise gabonaise qui acheminait son manganèse par le territoire congolais jusqu'au port de Pointe-Noire. Vers la fin de l'année 1963, une nouvelle ligne fut installée entre Kinkala et Kindamba, longue de 130 km. Les lignes téléphoniques ont permis de mettre en place des services comme le Télec et la télégraphie.

N'zébélé Jérôme (1988), en parlant des télécommunications au Congo, évoque également leur importance dans l'installation des équipements de Radiodiffusion : « *La première émission de la radiodiffusion congolaise eut lieu le 4 février 1960 à Brazzaville.* » Il y aura ensuite la Télévision : « *Les premières émissions de télévision eurent lieu les 27, 28 et 29 novembre 1962. Trois émissions expérimentales ont ensuite eu lieu en janvier 1963. Le rayon d'action ne touchait uniquement que Brazzaville et l'environnement immédiat* » (p. 134).

A partir de 1982, grâce au plan quinquennal, le Congo a investi près de 15 milliards de

francs CFA (N'zébélé Jérôme, 1988), pour se doter d'un nouveau réseau de télécommunications grâce à la technologie hertzienne pour transporter d'une ville à une autre, notamment Brazzaville et Pointe-Noire, les signaux ou messages téléphoniques, télévisuels, radiophoniques et télégraphiques sans réseaux filaires. Ces services sont peu développés dans le reste du pays et sont un luxe pour les habitants des deux grandes villes du pays. Au fur et à mesure, de nombreux faisceaux hertziens ont été déployés à travers le territoire national et par conséquent, les télécommunications sont devenues des dispositifs communicationnels disponibles dans toutes les grandes agglomérations congolaises. Toutes les offres (téléphone fixe, télex, et fax) communicationnelles adossées aux réseaux filaires ou aux faisceaux hertziens étaient proposées par l'ancien opérateur historique et national créé en 1964, l'ONPT, Office National des Postes et Télécommunications dont les équipements n'ont jamais pu répondre aux besoins de tout le pays et de tous les usagers ou demandeurs. Du fait que, comme explique Roméo Mbengou (2009), « *l'infrastructure téléphonique de l'époque était constituée principalement des liaisons hertziennes qui ne couvraient que partiellement le pays et d'une seule liaison vers l'extérieur. À l'insuffisance des infrastructures de télécommunications s'ajoutent les difficultés financières qui caractérisaient les entreprises d'État de l'époque, ce qui réduisait encore les capacités de l'ONPT à satisfaire la demande qui lui était adressée* » (p.08).

Par ailleurs, les guerres à répétition qui ont secoué le Congo au milieu de la décennie 1990 et au début du 21^e siècle n'ont fait que dévaster davantage le réseau et le parc des installations de l'Office National des Postes et Télécommunications. D'après Roméo Mbengou (2009), « *en 1997, aucune liaison téléphonique ne pouvait se faire entre Brazzaville et Pointe-Noire, les deux principales villes du pays...* ». En résumé, « *l'offre de services téléphoniques ne concernait en fin de compte que les principales villes du pays (Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie, Nkayi, Ouesso, Owando) et les principales gares du Chemin de Fer Congo Océan (CFCO) pour le besoin de régulation de la circulation*

des trains. », souligne encore Roméo Mbengou (2009). La mauvaise performance de l'ONPT était également due aux conditions entourant son service. Par exemple, les clients devaient payer un abonnement très élevé (83 000 FCFA) et endurer de longs délais d'attente pouvant aller jusqu'à 12 mois pour se connecter au téléphone.

❑ **Ouverture du marché des télécommunications à la concurrence**

De 1964 au milieu des années 1990, l'ONPT a évolué dans une situation de monopole en République du Congo. Mais une nouvelle donne va changer les choses grâce à un nouveau cadre réglementaire qui est la loi n°14-97 du 26 mai 1997 portant réglementation du secteur des télécommunications. Cette loi ouvre le marché des télécommunications à la concurrence et répond aux exigences du contexte mondial où le téléphone filaire devait coexister avec d'autres types de terminaux de communication, à l'instar du téléphone mobile. Le Congo devait donc faire évoluer sa loi en adoptant un nouveau dispositif réglementaire beaucoup plus en harmonie avec les enjeux technologiques et commerciaux du moment. Après l'avènement du téléphone mobile au cours de la décennie 1990, plusieurs opérateurs se sont lancés sur le marché congolais. Le réseau filaire était resté l'exclusivité de l'opérateur public, l'ONPT, tandis que la téléphonie mobile s'ouvrait à plusieurs autres opérateurs.

Ce sous-secteur a réellement débuté avec les opérateurs privés en 1997. Pour la norme D-AMPS, la première autorisation d'exploitation fut accordée à l'entreprise Cyrus dont le réseau téléphonique était connu sous le nom de Cyrtel. Mais l'acquisition du téléphone et les coûts des appels étant très élevés, cette entreprise n'a vécu que le temps d'un feu de paille. Après la norme D-AMPS, ce sont lancés sur le marché des opérateurs GSM, Celtel-Congo le 15 décembre 1999 à Brazzaville et Libertis-Télécom en 2000. Quelques années plus tard, deux autres opérateurs vont s'ajouter dans l'exploitation du marché congolais : Warid Congo en 2008 et qui fusionnera quelque temps après avec Airtel Congo, précisément le 5 novembre 2013 et Equateur Telecom (Azur) qui sera opérationnel en 2010 mais dont la licence a été retirée par le régulateur depuis 2019.

Par ailleurs, Celtel-Congo deviendra Zain Congo puis Airtel Congo en 2010. Quant à Libertis-Télécom, elle sera rachetée par le groupe sud-africain MTN le 12 décembre 2005. Aujourd'hui, le Congo ne compte plus que deux opérateurs de téléphonie mobile, lesquels ont également une offre de data (internet). Les autres opérateurs ont été rachetés ou ont simplement fait faillite. En 2003, l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT) sera dissous pour donner naissance à la Société Congolaise des Télécommunications « SOTELCO ». Cette dernière sera également dissoute le 18 août 2009. De ses cendres naîtra Congo-Télécom, une société unipersonnelle à responsabilité limitée détenue à 100% par l'Etat congolais. Cet opérateur public détient le monopole de la téléphonie fixe et possède le réseau de fibre optique le plus étendu du pays. C'est cette société qui a géré la partie congolaise du projet d'installation d'un câble sous-marin sur la côte ouest de l'Afrique, connu en anglais sous le nom de West African Cable System (WACS). C'est ce câble qui a permis au Congo de se connecter en 2011-2012 à l'internet haut débit, cette grande autoroute de l'information, à partir d'un terminal situé à Matombi, non loin de la ville de Pointe-Noire. Pour une meilleure gestion et réglementation du secteur des télécommunications, le Congo s'était doté d'une institution de régulation. Il s'agit de l'ARPCE, l'Agence de Régulation des Postes et des Communications électroniques, créée par la loi n°11-2009 du 25 novembre 2009 et dont les principales missions consistent à garantir le service aux usagers, à œuvrer pour l'intérêt national, à encadrer l'activité des opérateurs et à gérer le domaine des fréquences radioélectriques.

❑ Caractéristiques du marché des TIC (téléphonie et internet)

La diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pays en développement est largement reconnue comme un moyen efficace pour favoriser le développement économique et social. Les TIC englobent à la fois des biens et des services qui permettent une large diffusion du savoir et des connaissances, ainsi que des biens d'investissement qui améliorent la productivité au niveau

microéconomique. De plus, l'industrie liée aux TIC peut contribuer de manière significative à l'amélioration globale de la performance macroéconomique d'un pays (Nkouka Safoulanitou, L., 2014). Les indicateurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Congo Brazzaville sont variés et couvrent plusieurs aspects. Parmi ces indicateurs, la téléphonie mobile occupe une place prépondérante. Elle est largement utilisée par les entreprises, les ménages et les individus pour faciliter toutes sortes de communications à distance. Grâce à cette technologie, il est désormais plus facile d'établir des appels vocaux ou vidéo avec n'importe quel interlocuteur dans le monde entier et moins cher.

En outre, l'avènement des smartphones a considérablement enrichi les fonctionnalités offertes par la téléphonie mobile. Les utilisateurs peuvent désormais accéder à internet, aux réseaux sociaux ainsi qu'à différentes applications grâce à leur téléphone portable. Cela permet aux utilisateurs congolais de rester connectés en permanence et d'accéder rapidement à un large éventail d'informations. Il convient également de mentionner certains autres indicateurs TIC tels que le VSAT (Very Small Aperture Terminal), qui permet une connexion internet via satellite même dans les zones reculées du pays où l'accès traditionnel peut être limité. Le fax reste également un moyen moins couramment employé mais encore utile pour envoyer rapidement des documents importants. L'utilisation généralisée des ordinateurs représente un autre indicateur important du développement des TIC au Congo Brazzaville. Ces machines sont indispensables tant dans le secteur professionnel que personnel pour effectuer diverses tâches telles que la gestion administrative ou encore l'apprentissage en ligne. Internet joue quant à lui un rôle crucial dans la société numérique actuelle africaine ou mondiale en facilitant l'accès illimité aux ressources, en favorisant les échanges et en stimulant le développement économique et social. Les indicateurs TIC existants au Congo Brazzaville tels que la téléphonie mobile, le VSAT, le fax, l'ordinateur et Internet sont des outils essentiels dans notre société moderne. Ils facilitent la communication à

distance ainsi que l'accès aux informations et contribuent au développement socio-économique du pays. Ces indicateurs témoignent donc de la progression des technologies de l'information et de la communication au Congo Brazzaville.

Le marché des télécommunications au Congo est dominé par un opérateur public, Congo Telecom qui gère la fibre optique et les communications filaires, et par deux opérateurs privés de téléphonie mobile : Airtel Congo et MTN Congo. Ces trois opérateurs fournissent également des services internet. A côté, il y a d'autres opérateurs sur le sous-secteur d'internet : des fournisseurs d'accès à internet (FAI). Cette autoroute de l'information est plus ou moins accessible dans tous les coins du pays grâce aux opérateurs de téléphonie mobile. Quant à la fibre optique, elle se déploie encore et elle n'est pas encore présente partout. Selon les données de pour l'année 2018, le taux d'accès quotidien à Internet au Congo était estimé à seulement 9,7%. Cette statistique place le pays au 174^e rang mondial en termes de pénétration d'Internet. Un rang très faible en comparaison à d'autres pays africains. Une situation davantage négative si l'on y ajoute le coût élevé de l'accès à Internet et la cherté des équipements informatiques qui élargissent de plus en plus la fracture numérique.

❑ Le marché de la téléphonie mobile

Le marché de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville est certainement un secteur en plein essor avec des chiffres impressionnants à observer. Selon l'instance de régulation, ARPCE, les deux principaux acteurs, MTN Congo et Airtel Congo, ont réussi à capter une grande partie de la population congolaise. Avec 5,6 millions d'abonnés sur une population totale de 5,4 millions, il est clair que les téléphones mobiles ont atteint une pénétration significative dans le pays. Cela démontre l'importance croissante de la communication mobile dans notre société moderne. En termes de revenus des appels sortants et des SMS, ces opérateurs réalisent des succès financiers indéniables. Avec un total de 130,9 milliards de FCFA provenant uniquement des appels sortants et des SMS, il témoigne du potentiel lucratif du marché congolais. Un autre

aspect intéressant concerne le trafic voix généré par ces abonnés. En effet, au 31 décembre 2021, les deux opérateurs cumulaient un trafic voix atteignant près de 4,7 milliards de minutes. Ce nombre énorme met en évidence l'importance des conversations vocales entre les utilisateurs. Les messages texte (SMS) ne sont pas non plus négligés sur ce marché en plein essor, car leur volume a atteint un niveau de trafic remarquablement élevé d'environ 5,2 milliards de F CFA¹⁸. Il semble donc que même si nous sommes entrés dans l'ère numérique où les applications de messagerie instantanée sont populaires, les SMS sont toujours privilégiés par les utilisateurs congolais. Concernant les tarifs de ces opérateurs, il faut noter que le coût moyen d'un appel sortant est estimé à 24,58 francs CFA la minute¹⁹. Ces données mettent en évidence la valeur des conversations téléphoniques et soulignent l'importance du service rendu par ces opérateurs dans la vie quotidienne des Congolais.

D'autre part, le SMS a également un taux de pondération de 1,85 F CFA. Ce qui signifie que le marché de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville connaît une croissance importante grâce aux efforts des opérateurs pour étendre les réseaux et fournir un service de qualité. Les Congolais sont de plus en plus connectés, ce qui améliore leur accès à l'information, aux services financiers et aux opportunités économiques. Mais il est important de souligner que des défis subsistent dans le secteur de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville. Des problèmes tels qu'une couverture inégale du réseau dans certaines zones éloignées ou rurales peut limiter l'accès des personnes et des entreprises à ces services essentiels. A cet égard, il faut ajouter que le coût de la communication téléphonique est très élevé, si on le compare à la réalité de certains pays d'Afrique de l'Ouest ou d'Europe.

❑ Le marché de l'internet mobile

Le marché de l'internet mobile en République du Congo connaît une croissance

¹⁸ Source : ARPCE

¹⁹ Source : ARPCE

dynamique et se caractérise par une forte compétitivité entre les opérateurs MTN Congo et Airtel Congo. Selon les données fournies par l'Autorité de Régulation des Postes et des Communications Électroniques (ARPCE) pour l'année 2021, ces deux acteurs ont réussi à attirer plus de 3,1 millions d'abonnés dans un pays comptant environ 5,4 millions d'habitants. Cette performance est principalement due aux offres prépayées proposées par ces opérateurs. En termes de revenus générés, le chiffre d'affaires total réalisé par ces opérateurs s'est élevé à 55,8 milliards de F CFA au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Une part importante de ce montant provient du trafic généré par les technologies mobiles telles que la 4G (33 milliards) et la 3G (21,8 milliards). Il convient également de noter qu'en comparaison avec les années précédentes, on a observé une baisse significative des tarifs pratiqués sur le marché de l'internet mobile en République du Congo au cours de cette année-là. En effet, le coût moyen pondéré basée sur la consommation data est désormais fixé à un taux estimatif moyen pondéré annuel équivalent à environ X FCFA. Cette diminution notable (-8%) peut être interprétée comme étant liée à la volonté des opérationnels concernés visant favoriser davantage l'accès internet auprès d'un plus grand nombre d'utilisateurs.

Cette stratégie semble porter ses fruits, car malgré la baisse des prix, le trafic total a connu une augmentation significative de 19,9% entre 2020 et 2021. Cette hausse témoigne de la demande croissante pour les services internet mobiles en République du Congo. Cependant, certains utilisateurs expriment leur mécontentement face au coût élevé des forfaits data proposés par les opérateurs. Cela peut rendre l'utilisation d'internet sur mobile difficile pour ceux qui disposent d'un budget limité. Il est donc essentiel que les autorités compétentes collaborent avec les opérateurs afin d'améliorer davantage la qualité du service tout en rendant celui-ci accessible à tous. Pour cela, il pourrait être envisagé une meilleure régulation du marché ainsi que des investissements supplémentaires visant à renforcer l'infrastructure existante. En somme, il est primordial de reconnaître l'importance d'une collaboration étroite entre

les autorités compétentes et les opérateurs pour améliorer la qualité des services Internet sur mobile tout en garantissant leur accessibilité à tous. Cela nécessiterait une régulation plus efficace du marché ainsi que des investissements supplémentaires dans l'infrastructure existante. En travaillant ensemble, ils peuvent créer un environnement numérique inclusif où chacun peut bénéficier pleinement des avantages offerts par Internet sur mobile.

❑ **Le marché de la fibre optique**

Au cours de la dernière décennie, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont connu une croissance significative dans leur utilisation au Congo Brazzaville. L'accès à Internet, par exemple, est désormais largement répandu parmi les particuliers, les ménages et les entreprises grâce à la présence de plusieurs fournisseurs d'accès à internet (FAI) par fibre optique. Cependant, il est important de noter que certaines régions du pays ne sont pas encore bien desservies en termes d'infrastructure. Le développement et le déploiement du réseau Internet au Congo Brazzaville offrent un large éventail d'opportunités tant sur le plan éducatif que socio-économique. De nombreuses entités entrepreneuriales ou sociales bénéficient des performances accrues grâce aux plateformes numériques telles que les réseaux sociaux pour promouvoir leurs produits et services. Malgré ces avancées positives, il convient également de souligner qu'il existe encore certains défis liés à l'utilisation des TIC au Congo Brazzaville. Par exemple, l'inégalité géographique en matière d'accès à Internet reste un problème persistant qui limite l'étendue des avantages potentiels offerts par ces technologies. Augmenter davantage l'accès aux TIC dans tout le pays constitue donc un défi crucial pour permettre une utilisation plus étendue des opportunités socio-économiques associées aux nouvelles technologies. La mise en place d'une infrastructure solide ainsi qu'un investissement continu dans la formation professionnelle seront essentiels pour soutenir cette expansion future. Le marché de l'accès internet par fibre optique aérienne en République du Congo est caractérisé par la présence d'un grand nombre d'acteurs. Outre les fournisseurs d'accès internet par

téléphonie mobile, plusieurs sociétés exploitent cette technologie dans le pays. Parmi elles, on retrouve Congo Telecom, opérateur public et historique disposant d'une infrastructure en fibre optique qui propose des services internet fixes aux ménages et aux entreprises congolaises. Canal Box du Groupe Vivendi Africa (GVA) est également présent sur ce marché avec une offre similaire à celle de Congo Telecom grâce au rachat des activités Internet Yattoo appartenant auparavant à OFIS et à la force commerciale de Canal+.

Les opérateurs MTN et Airtel ont réussi quant à eux à diversifier leurs services pour inclure l'internet fixe via la fibre optique ou encore par radio. Ces géants africains voire mondiaux des télécommunications se sont lancés avec succès sur cette niche prometteuse qu'est l'accès internet haut débit au Congo Brazzaville. Outre ces acteurs connus, il convient également de mentionner Sky TIC, Alink Telecom, AMC Telecom et Silicon Connect qui contribuent aussi au développement rapide du secteur de la fibre optique dans le pays. La variété des offres proposées ainsi que les compétences multiples disponibles témoignent donc d'une concurrence active entre ces fournisseurs d'accès internet utilisant la fibre optique aérienne pour satisfaire les besoins croissants en connectivité des consommateurs congolais. Cette diversité reflète non seulement le potentiel économique du pays mais aussi sa volonté affirmée d'intégrer les nouvelles technologies dans son développement global. Le futur numérique prometteur qui attend la République du Congo est soutenu par cette concurrence saine entre les différentes entreprises de télécommunications, offrant aux consommateurs un large choix et des services compétitifs en termes de connectivité. Cependant, il est essentiel que cette concurrence soit mieux régulée afin de garantir la qualité des services proposés et prévenir toute pratique anticoncurrentielle. Les autorités doivent veiller à ce que les opérateurs respectent les normes techniques requises ainsi que les droits des consommateurs en matière de protection des données personnelles. Par ailleurs, l'implantation d'un réseau étendu de fibre optique aérienne représente un défi

logistique majeur pour le pays. Il est crucial d'assurer une couverture équitable pour tous les citoyens congolais, y compris les zones rurales les plus reculées. Cela permettrait de réduire la fracture numérique et d'offrir des opportunités égales en termes d'accès à l'information, à l'éducation et aux services en ligne. De plus, il est essentiel de promouvoir la concurrence dans le secteur des télécommunications afin de stimuler l'innovation et d'améliorer la qualité des services offerts. Les autorités doivent donc veiller à ce que les opérateurs respectent les règles de transparence tarifaire et évitent toute pratique anticoncurrentielle qui pourrait nuire aux consommateurs. Enfin, il convient également de renforcer la protection des données personnelles des utilisateurs. Les autorités devraient mettre en place une réglementation stricte pour garantir que les informations sensibles ne soient pas exploitées ou divulguées sans consentement préalable. La confidentialité et la sécurité sont primordiales dans un monde où nous sommes constamment connectés. Assurer une couverture internet équitable pour tous, encourager la concurrence saine entre opérateurs tout en protégeant les droits des consommateurs sont autant de défis cruciaux que notre pays doit relever pour favoriser le développement technologique durable du Congo. Les tarifs des abonnements mensuels sont plus ou moins de 25.000 FCFA TTC pour 60 Mbps (Haut Débit), de 35.000 FCFA TTC pour 100 Mbps (Très Haut Débit) et de 45.000 FCFA TTC 220 Mbps (Très Haut Débit) pour ne citer que la tarification de Congo Telecom.

3.3 Le secteur de la microfinance au Congo

La microfinance est un dispositif para-bancaire par ses techniques d'épargne et de crédit dont l'objectif est de faire reculer la pauvreté et de favoriser l'inclusion financière des populations exclues des banques classiques. Elle est favorisée par différentes politiques volontaristes menées par les organisations de la société civile, par des groupes privés et bien entendu, les pouvoirs publics, dans les différents pays de la zone CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale). Loin de l'Afrique ou de l'Asie, des expériences de microfinance sont également lancées en

Amérique centrale, particulièrement au Mexique. C'est le cas d'un exemple d'institution mexicaine de microfinance dont parlent Delalande et Paquette (2007): « *Un Microbanco est une petite institution locale d'intermédiation financière de type coopératif. Il s'adresse à des sociétaires et non à des clients et associe largement ses membres aux prises de décision. Il propose des produits d'épargne (livrets, dépôts à terme), de crédit (crédit de « libre utilisation » et crédit à l'amélioration du logement, en appliquant des méthodologies de type groupes solidaires ou crédit individuel pour les montants plus élevés), paiement des envois d'argent nationaux et internationaux, paiement des chèques de l'État 6, micro-assurance décès.* »

❑ **Caractéristiques, réglementation et régulation de la microfinance en Afrique centrale**

La microfinance s'est développée véritablement en Afrique centrale courant la décennie 1990 du 20^{ème} siècle, contrairement à son impulsion dans de nombreux autres pays du Tiers-monde. Dans la zone CEMAC, en cette période-là elle était encore embryonnaire, en dépit de quelques expériences isolées au Cameroun, en Centrafrique ou au Congo Brazzaville. D'après le site web de la BEAC²⁰, « *A partir des années 1990, trois facteurs principaux ont favorisé l'éclosion et l'expansion rapide de ce secteur* ». Il y a eu premièrement la crise financière de la décennie 1980 ayant bouleversé les économies africaines avec l'intervention des institutions financières internationales (FMI et Banque Mondiale) ayant eu un impact négatif sur les épargnes, ayant occasionné la faillite de nombreuses entreprises et surtout ayant engendré un sentiment de méfiance vis-à-vis des banques classiques privées ou publiques. Ensuite, au plan international, il y a eu une communication amplifiée et positive sur les bienfaits de la microfinance auprès des pauvres, des petits épargnants, du secteur informel, des paysans, etc. Plusieurs recherches développent des théories sur l'appropriation par les populations de cet outil de développement permettant théoriquement de lutter contre la pauvreté. Pour terminer, il faut aussi dire que l'éclosion de la microfinance en Afrique

²⁰ Banque des Etats de l'Afrique Centrale

centrale s'est faite sans un réel encadrement juridique ou réglementaire. Ce qui a favorisé la création de nombreux établissements de microfinance avant que la BEAC n'ait organisé réellement le secteur grâce à son organe de régulation et de contrôle, la COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique centrale). Ainsi, le secteur a été organisé grâce un texte qui « réunit dans son champ d'application toutes les structures effectuant une activité d'épargne et/ou de crédit, autres que celles visées par les dispositions de la Convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale. »²¹

❑ Les caractéristiques

Selon la législation en vigueur au Congo et dans la zone CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), implémentée par la COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale), les établissements de microfinance (EMF) n'obéissent pas tous à la même ligne directrice ni ne répondent tous aux mêmes critères. La COBAC, organe de régulation et de surveillance au niveau de la sous-région africaine, travaille donc en étroite collaboration avec les Etats membres de la CEMAC et surtout avec la BEAC (Banque des Etats de l'Afrique Centrale), la banque centrale de sept pays d'Afrique centrale (République du Congo ; Gabon ; Cameroun ; Tchad ; Guinée Equatoriale et République centrafricaine) ayant en commun et en circulation la même monnaie, le Franc CFA (XAF). Dans la nomenclature de la COBAC, en dehors des établissements de crédit (banques classiques), il existe des établissements de microfinance de 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} catégorie. Dans chaque catégorie, les établissements de microfinance ont des caractéristiques relevant aussi bien de leurs formes juridiques que de leurs modes de fonctionnement. En zone CEMAC, ces établissements de microfinance sont classés comme suit²² :

- **1^{ère} Catégorie** : Elle regroupe les EMF (coopératives, des mutuelles et des associations) dont

²¹ Source : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

²² Source

l'activité s'oriente essentiellement vers leurs membres. Dans cette catégorie, les services (l'épargne et les crédits) de l'établissement ne sont offerts qu'aux membres. L'épargne est collectée auprès des membres qui doivent constituer un groupe d'au moins 30 personnes pour les établissements de microfinance indépendants et de 15 membres pour ceux qui sont organisés en réseau.

- **2^{ème} Catégorie** : Elle est constituée des EMF qui offrent leurs services financiers à des tiers. Ce sont souvent des entreprises ayant le statut de société anonyme. Les EMF de 2^e catégorie ne peuvent se lancer qu'après la constitution d'un capital minimum de 50 millions de francs CFA. Le crédit se donne à tous les clients éligibles. Toutefois, l'EMF doit constituer une réserve légale et obligatoire proportionnelle à 15 % des bénéfices.
- **3^{ème} Catégorie** : Elle regroupe les EMF dont l'activité consiste essentiellement à octroyer des crédits et à ne pas mobiliser l'épargne. Un EMF de 3^e catégorie doit avoir un capital minimum de 25 millions de francs CFA. Le Congo n'a aucun établissement de cette catégorie.

Un organe faïtier a principalement pour fonctions de définir les normes et procédures comptables ; mettre en place un système de contrôle interne ; veiller au respect des normes prudentielles ; exercer un pouvoir disciplinaire et de mise en application des mesures de redressement ; organiser la gestion des excédents de ressources des établissements ; définir la stratégie du réseau et le représenter auprès des organes de régulation, des pouvoirs publics et des partenaires.

❑ **La réglementation et la régulation**

Avant de s'étendre sur les normes prudentielles et les institutions de microfinance, il est important de clarifier le sens de « régulation » et de « réglementation ». Alors que les deux termes décrivent la même réalité en anglais, lorsqu'ils sont traduits en français, la différence de connotation devient évidente. Des dictionnaires en ligne comme <https://dictionary.tn> permettent de mieux comprendre la sémantique et la signification de ces termes. Le verbe « Réglementer » veut dire assujettir une activité à des règlements tandis que « Réguler » c'est chercher à donner une certaine stabilité à un système. D'après ce dictionnaire, la réglementation peut avoir pour but la régulation,

mais peut aussi avoir d'autres buts. Autrement dit, « La réglementation est l'ensemble des règles applicables à un sujet ou à un domaine particulier. Ensuite ils mettent en exergue l'évidence d'un système économique et juridique. Lequel est fait d'interdépendances réciproques et où « les conflits entre intérêts ou préférences sont régulés par des institutions juridiques » (Kirat Thierry et Marty, 2006). Il y a enfin, « la dynamique économique et institutionnelle » qui constitue un processus de « reconstruction continue des droits, donc des ensembles d'opportunités et de choix ouverts aux acteurs ».

Quant à la notion de régulation, elle paraît plus vague que la réglementation du fait qu'elle est bien beaucoup plus présente dans différents domaines aussi bien techniques, sociaux, commerciaux que financiers tout en favorisant la concurrence ou la compétition parmi les acteurs que la notion regroupe. La régulation micro ou macro prudentielle, c'est la surveillance du marché et des intermédiaires financiers en fonction du risque et de la réglementation visant à minimiser les risques de faillite ou de mise en péril du système financier national ou international. C'est ainsi que le terme « régulation » « en matière financière ne fait pas l'objet d'un consensus quant à sa signification. A cause de son équivalent anglais qui veut également dire « réglementation ». La « régulation », qui édicte des règles à suivre se distingue alors de la « supervision », qui contrôle le respect de ces règles, peut-on lire sur <https://www.lafinancepourtous.com>. On peut oser dire que de façon générale, le terme « régulation » sert à désigner des organes dont les fonctions consistent à équilibrer, à faciliter, à organiser et à orienter les activités des personnes et des entreprises soumises au préalable à un cadre réglementaire (Timsit Gérard, 2004).

❑ **Supervision, régulation et réglementation de la microfinance au Congo**

Le secteur de la microfinance est réglementé et régulé en Zone CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) a deux niveaux. D'une part, il y a la dimension communautaire avec les institutions sous régionales que sont la CEMAC, la BEAC (Banque des Etats de l'Afrique) et la COBAC qui définissent la politique monétaire,

encadrent et contrôlent les activités financières et bancaires dans la zone monétaire dite CEMAC dont la monnaie est le FRANCS CFA (XAF). D'autre part, nous trouvons des organismes nationaux comme le ministère des finances, du budget et du portefeuille public qui dans son organisation a une Direction Générale des Institutions Financières Nationales qui veille sur l'ensemble des activités bancaires et de microfinance sur le territoire national. Par ailleurs, les banques et les établissements de microfinance, en travaillant étroitement avec le ministère des finances, du budget et du portefeuille public, ont mis en place des associations professionnelles à titre consultatif pour faire également une veille prudentielle sur leurs activités. Il existe deux strates de la réglementation et de la régulation du secteur de la microfinance en zone monétaire de la CEMAC.

❖ **Au plan sous régional (Afrique centrale) :**

La réglementation des EMF dans la sous-région d'Afrique centrale émane de la politique élaborée par la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale et mise en œuvre par ses organismes satellites. Plusieurs outils ou organismes participent concomitamment à l'objectif de stabilité, de la sécurité du système monétaire de cette zone économique. Nous présentons dans les lignes qui suivent les principaux organismes qui participent à la régulation et la réglementation des activités de microfinance.

- **La CEMAC** : elle a pour mission d'instaurer des politiques communes aux six pays membres dans les domaines économiques, fiscaux, douaniers ainsi que financiers afin de renforcer la coopération économique et de soutenir le développement de la sous-région. Les six pays membres de la CEMAC utilisent la même monnaie, le Francs CFA.
- **La Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC)** : c'est la banque centrale des six pays membres de la CEMAC. Sa mission principale est d'assurer l'émission et le contrôle strict du Franc CFA, monnaie commune dans la zone CEMAC, notamment sur les questions liées à l'inflation. Elle exerce également une surveillance étroite des activités des banques commerciales afin d'en garantir leur solidité et encourager le développement économique par le financement de projets prometteurs.

- **La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)** : c'est l'institution de régulation et de supervision des activités bancaires et financières dans les pays de l'espace CEMAC. Jusqu'en 1990, il n'existait pas un organisme de régulation et de réglementation des activités bancaires dans les pays membres de la CEMAC. Elle veille à la stabilité et à la sécurité du système bancaire et financier de l'Afrique centrale en encadrant les activités et faisant appliquer les normes prudentielles internationales et communautaires aux acteurs du secteur financier.
- **L'Union monétaire d'Afrique centrale (UMAC)** : c'est une organisation dépendante de la BEAC dont la mission est d'harmoniser les politiques économiques et monétaires des six pays membres de la CEMAC. Elle a pour objectif principal de veiller à la stabilité de la monnaie et à la solidité économique de la zone monétaire.

❖ **Au plan national**

Après la strate supranationale de la régularisation et de la réglementation de l'activité de microfinance en Afrique centrale dévolue à la COBAC, il revient aux institutions nationales, en deuxième lieu, de superviser les activités de ce secteur dans chaque pays. La réglementation et la régulation des établissements de microfinance sont assurées au Congo Brazzaville par les institutions suivantes :

- **Le Ministère de l'économie et des finances** : les questions relatives aux finances publiques et aux activités financières au Congo Brazzaville sont du ressort du Ministère de l'Economie et des Finances. Il coordonne ses actions avec les partenaires techniques internationaux et nationaux pour la mise en œuvre d'une stratégie nationale cohérente de développement.
- **La Direction générale des institutions financières nationales (DGIFN)** : c'est une direction centrale du ministère de l'Economie et des Finances. Elle a la charge de réglementer et de superviser les institutions financières nationales dans le pays. Elle garantit la stabilité financière, la protection des consommateurs et promeut le développement du secteur financier.
- **La Direction de la microfinance** : elle joue un rôle crucial dans le développement global du secteur congolais concerné par sa supervision.
- **Le Conseil National du Crédit (CNC)** : c'est une entité hybride affiliée à la fois à la Banque Centrale et au Ministère congolais de l'Economie et des Finances. Son mandat est d'assurer la régulation et la surveillance du système bancaire et financier national. La CNC définit les normes, règles et procédures relatives aux opérations bancaires et les autorisations accordées aux institutions financières.

- **Le Comité National Economique et Financier (CNEF)** : Ce comité est chargé de centraliser les données et les informations relatives à la TEG. Selon l'Arrêté n° 507 du 24 février 2022, les établissements de crédit ou de microfinance doivent également solliciter leur inscription au registre d'immatriculation tenu et mis à jour par le CNEF.
- **L'Association Professionnelles des Etablissements de Microfinance (APEMF)** : Selon les règles établies par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, les institutions de microfinance doivent former des associations professionnelles dans chaque pays membre. L'APEMF a pour but principal de protéger les intérêts des institutions de microfinance auprès des autorités publiques et des bailleurs de fonds, de favoriser les échanges d'expérience entre elles et de mettre en place des activités de formation pour renforcer leur expertise et leur professionnalisme. La présidence au sein de cette association fonctionne sur un principe rotatif.

3.3.1 Les facteurs de développement de la microfinance au Congo

La microfinance au Congo, contrairement à certains autres pays africains, a été lancée un peu en retard, si l'on tient compte de son lancement dans les pays comme le Burkina Faso, le Sénégal, le Mali et même le pays voisin, le Cameroun. Concernant l'émergence de la microfinance dans ce pays d'Afrique centrale, Simonet Marie-Antoinette (2011) indique que « *La création de la première coopérative d'épargne et de crédit (« Crédit Union » ou caisse populaire), se situe formellement en 1963 en zone anglophone du Cameroun, sous l'impulsion des missionnaires hollandais.* » Face à la difficulté d'accéder aux banques classiques par la majeure partie de la population congolaise, la microfinance s'est révélée comme un moyen d'inclusion financière. Lequel, on peut le dire, a décomplexé les congolais face aux banques et a révolutionné le système bancaire congolais. L'inaccessibilité aux banques classiques n'est pas le seul motif d'impulsion de certain élan vis-à-vis des institutions ou établissements de microfinance. Il s'avère qu'au début des années 1980 du 20^{ème} siècle, les banques congolaises ont connu des contreperformances assez perturbantes pour leur clientèle à cause de la crise économique et financière ayant sévi dans le monde avec des conséquences désastreuses. C'est ainsi qu'au début des années 1980, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire international avaient initié les Programmes

d'Ajustement Structurel (PAS) qui devaient être appliqués par les pays du Sud pour absorber le choc de la crise. Dujardin, Dujardin, et Hermans (2003) en donnent plus de détails en disant que dans le but de garantir la pérennité du système bancaire international, qui a été mis en péril par des investissements irresponsables, il était essentiel de prendre en considération les défis économiques majeurs auxquels la majorité des pays du Sud ont dû faire face dans les années 70. Ces défis comprenaient une détérioration des termes de l'échange, une augmentation croissante de l'endettement, des chocs pétroliers, une crise économique, une mauvaise gestion et bureaucratie gouvernementale ainsi que le financement démesuré de projets connus sous le nom d'"*éléphants blancs*". De plus, il y avait également eu des cas de détournement de fonds par certains fonctionnaires corrompus ainsi qu'une instabilité politique et un manque d'efficacité dans la gestion gouvernementale. Tout cela s'est accompagné d'un affaiblissement progressif du rôle joué par l'État et a été exacerbé par périodes prolongées de sécheresse et conflits armés touchant particulièrement certains pays.

Les pays signataires des programmes d'ajustement structurel avaient l'obligation de respecter de nombreuses conditionnalités afin de bénéficier des prêts et aides du FMI et de la Banque mondiale. Il s'agit synthétiquement de conditionnalités suivantes énumérées par B. Dujardin, M. Dujardin et I. Hermans (2003) : « *Dévaluation de la monnaie pour rendre les exportations plus compétitives ; promotion des exportations [...] ; suppression des subsides de l'Etat [...] privatisation de l'économie pour diminuer l'intervention de l'Etat et laisser le champ libre aux entreprises et à l'initiative privée jugée plus efficace ; diminution des salaires, du nombre de fonctionnaires et contrôle renforcé des dépenses de l'Etat ; suppression des barrières douanières pour permettre une vraie concurrence et obtenir une économie plus compétitive ; taux d'intérêt « exacts » pour ne plus permettre à des entreprises dont la rentabilité est insuffisante de continuer à drainer les ressources financières de la communauté* » (p. 506). C'est dans ces conditions injonctives que le Congo s'était engagé dans un programme

d'ajustement structurel avec ces institutions de Breton Woods. Les facteurs ayant motivé ce programme pour le Congo ont été définis clairement par Diata Hervé (1989) quand il stipule que « *Le processus qui a abouti à l'adoption par le Congo en 1985 d'un programme d'ajustement structurel peut s'appréhender à travers trois phénomènes qui ont principalement marqué son économie au cours de ces dernières années. Ce sont la baisse du rythme de croissance, la crise des finances publiques et la dégradation de la situation monétaire et de la balance des paiements* » (p. 188). Le Congo connaît alors un déficit de la balance des paiements et est surpris par la baisse de la production pétrolière, sa principale source de revenus.

Parmi les préconisations de ces institutions de Breton Woods, il y avait pour l'Etat congolais l'abolition ou la suspension de certains mécanismes relatifs au financement des entreprises publiques ou au fonctionnement de la fonction publique. De nombreuses entreprises paraétatiques vont disparaître, des chantiers routiers et immobiliers comme ceux du Plan Quinquennal 1982-1987 vont connaître des difficultés de réalisation, l'argent ne circule plus à foison dans les circuits économiques. Etant à cette époque un pays à parti unique et de surcroît marxiste-léniniste, le catalogue des entreprises congolaises était essentiellement constitué d'entreprises publiques et par extension des banques appartenant à l'Etat. Le programme d'ajustement structurel conclu par le Congo devait assurément avoir un impact négativement sur le fonctionnement des établissements de crédit qui pour la plupart dépendait des aides publiques. Ce que Wolf Ulrich Akiana Mfere (2009) explique en ces termes : « *Dans les années 1980, le Congo a connu de grandes difficultés liées à la crise du secteur bancaire, l'arrêt des recrutements à la fonction publique à partir de 1986, la liquidation de nombreuses entreprises publiques avec les programmes d'ajustements structurels. La restructuration profonde du système financier a entraîné l'apparition des risques pour les banques et un climat de méfiance des banques envers les populations pauvres. Les populations pauvres n'ayant pas accès aux services financiers auprès des banques, vont se retourner vers des prêteurs usuraires et aussi*

créer des EMFs dans l'informel » (p. 02). Dans ce bouleversement économique, des entreprises commerciales et industrielles, des entreprises de services et des banques vont, soit mettre la clé sous le paillason, à l'instar de la Banque Nationale pour le Développement du Congo (BNDC) et de la Banque Commerciale Congolaise (BCC) ou vont être privatisées.

L'image des banques congolaises va être écornée par ce concours de circonstances. De nombreux clients vont précipitamment retirer leurs épargnes. D'autres banques vont rationner les retraits et d'autres seront totalement dans l'incapacité de répondre aux demandes de la clientèle. Une crise de confiance s'installe entre les banques et la clientèle. Quant à la microfinance au Congo, c'est vers 1984 qu'elle va débiter son essor avec la création à l'initiative du Ministère de l'agriculture de la première COOPEC (Coopérative de l'épargne et de crédit) à Madingou dans le département de la Bouenza. Elle deviendra par la suite le réseau des MUCODEC, le premier réseau de EMF du pays. De façon prosaïque, la microfinance peut être définie comme une pratique conçue pour fournir des services financiers tels que des prêts, des dépôts, des assurances et des envois de fonds aux personnes à faible revenu ou aux microentreprises qui ne sont pas éligibles aux services financiers traditionnels. L'objectif principal de la microfinance est de promouvoir l'inclusion financière afin de leur donner accès aux transactions financières et au financement de leurs activités économiques. Les institutions de microfinance sont également impliquées dans le soutien aux individus pour créer et développer des entreprises et leur fournir une formation visant à acquérir les compétences commerciales nécessaires.

Cette approche contribue efficacement à la lutte contre la pauvreté en permettant aux personnes vivant dans les pays en développement de percevoir un revenu stable tout en subvenant à leurs besoins de base. Il va de soi que cette explication ne peut faire l'unanimité. La définition de cette notion varie selon l'espace et le temps. Dans toutes les parties du monde, les réalités ne sont pas les mêmes et les approches pour lutter contre la pauvreté diffèrent. De même, avec le temps, les formes de cette pratique ont

également évolué en fonction parfois des apports technologiques ou de nouvelles réalités sociétales. C'est ainsi que pour ouvrir le champ de la compréhension de la microfinance au Congo et faire croiser les regards dans ce miroir de lutte contre la pauvreté et outil de l'inclusion financière, nous allons faire ci-dessous une recension de quelques citations portant sur cette notion :

- ✓ *"La microfinance est l'ensemble des services financiers adaptés aux besoins des exclus du système bancaire traditionnel, en particulier les populations pauvres des pays en développement"* - Muhammad Yunus et A. Jolis (1997).
- ✓ *"La microfinance est une stratégie de lutte contre la pauvreté qui vise à engendrer des revenus, créer des emplois et améliorer la qualité de vie des personnes pauvres en leur accordant des crédits pour le développement de leurs activités économiques"* - Robert Peck Christen (2001).
- ✓ *"La microfinance est un outil de développement économique et social qui permet d'autonomiser les personnes et d'améliorer les conditions de vie dans les régions les plus pauvres du monde"* - Duflo, E., & Banerjee, A. V. (2012).
- ✓ *"La microfinance est un système de prêts et de services financiers adaptés aux populations pauvres qui n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels"* - Morduch, J., & Roy, A. (2010).
- ✓ *"La microfinance est un moyen d'étendre la portée de la finance à un plus grand nombre de personnes, ce qui peut aider à réduire la pauvreté, à promouvoir l'inclusion financière et à stimuler le développement économique"* - World Bank Group. (2015)

Les cinq extraits de textes, ci-dessus, ont plus ou moins utilisé les mêmes mots ou expressions clés qui sont : système, réduire la pauvreté, inclusion financière, développement, population pauvre, services financiers, prêts, améliore les conditions de vie, engendrer des revenus, emplois, activités économiques. C'est autant dire que même si les approches de définition divergent, les fondements de chaque pensée reposent sur les mêmes vocables. Ce qui orientent la vision vers une même direction, celle de système permettant aux pauvres d'accéder aux financements de leurs activités pour améliorer leurs conditions d'existence.

3.3.2 Panorama des établissements de microfinance au Congo

En République du Congo, on trouve plusieurs types d'établissements relevant de la microfinance. Certains sont constitués en réseaux avec organes faitiers, tandis que d'autres ne le sont pas. Dans cette configuration, tous les établissements sont classés selon la nomenclature de la COBAC qui les répartit en trois catégories essentielles comme indiqué plus haut. La microfinance a connu de nombreuses expériences positives et parfois négatives. Le Congo serait le 26^e pays africain à s'être doté d'une institution de microfinance en 1984. Le paysage de la microfinance s'est construit principalement dans les deux grandes villes, Brazzaville et Pointe-Noire. Les balbutiements de la microfinance congolaise remontent à juin 1984 quand fut lancée la première caisse COOPEC (Coopérative d'Épargne et de Crédit) à Madingou. Pour des raisons de confusion, avec une autre microfinance, COPEC créée plus tard et ayant fait faillite, la première changera de nom pour devenir en 1989 les Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC). Faute d'un cadre réglementaire, plusieurs EMF vont voir le jour et disparaître quelques mois ou quelques années juste après leur création. C'est le cas d'une vingtaine d'établissements ayant mis la clé sous le paillason pour des raisons de gabegie financière, de violation des normes réglementaires ou de faillite. On peut citer la Caisse d'épargne, ristourne et finance (Cerfi), la Caisse confessionnelle de l'Église kimbanguisme Cepki. En 2005, Jean-Valère Ngoubangoyi (2005) rapporte dans le site web www.inter-reseaux.org dans un article consacré à la microfinance en République du Congo, que l'EMF Salu Humberto Brada (SHB) a suscité un intérêt important en raison de son taux d'intérêt de 30 % pour 45 jours de dépôt, contrairement aux taux de 5 à 12 % des banques traditionnelles. Néanmoins, la SHB a été fermée sous la contrainte du ministère des finances du Congo, de concert avec la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC), qui l'ont taxée d'opérer en violation des règles établies par la COBAC. Plus de 25 000 épargnants ont été ruinés par cette situation. La SHB a été accusée de blanchiment d'argent provenant

du commerce illégal de diamants provenant en particulier des conflits en Angola et en RDC.

Le Journal officiel de la République du Congo (N° 14-2015 du jeudi 02 avril 2015) avait publié des arrêtés faisant état du retrait par le ministère des finances des agréments de quelques EMF et leur interdisant ainsi d'effectuer les opérations et les services de la microfinance tels que définis par la réglementation en vigueur. Et ce au regard de la décision COBAC, D-2013/105 du 17 septembre 2013 portant demande de retrait d'agrément de certains établissements de microfinance de la République du Congo. Il s'agissait des agréments des EMF comme Horty services S.A : pour cessation d'activité ; Crédit HLM S.A : pour arrêt d'activité ainsi que la violation permanente de la réglementation ; Mutuelle d'assistance aux commerçants et aux malades : pour cessation d'activité ; Crédit Maouéné : pour cessation d'activité ; SFIDE S.A (Société financière d'investissement et de développement) : pour cessation d'activité ; Caisse Féminine de Développement agricole et Commercial : pour cessation d'activité ; Mutuelle de sous-traitante sociale de sécurité de santé : pour cessation d'activité et le Fonds d'actions mutuelles : retrait de l'agrément par l'Arrêté n° 4480 du 23 juin 2017 du ministère des finances. En 2021, le Crédit Mutuel d'Afrique (Cremaf), établissement de microfinance brandissant un faux agrément (celui d'une microfinance ayant déjà fait faillite), a arnaqué près de 200 citoyens qui ont placé environ 200 millions de FCFA (plus de 304 000 euros) en promettant aux épargnants 200 % de retour sur investissement au bout de 78 jours, peut-on lire sur le site www.sudouest.fr (2021).

Dans un compte rendu de réunion datant de 2019 (<https://www.finances.gouv.cg/fr>) entre le Ministère des Finances, du Budget et du portefeuille public et les dirigeants des établissements de microfinance en République du Congo, il a été constaté qu'au 31 décembre 2018, il y avait au total 58 établissements agréés. Parmi ceux-ci, on comptait 33 Caisses appartenant au réseau MUCODEC (Mutuelles congolaises d'épargne et de crédit) et 25 établissements indépendants. En plus des établissements agréés par la COBAC, il existait également 31 Caisses mutuelles d'épargne et de crédit

(CMEC) non agréées qui opéraient dans les zones rurales mais dont les activités étaient surveillées par l'État avec le soutien du Fonds international pour le développement agricole (FIDA). Le même compte rendu de réunion nous donne les chiffres qui suivent. L'ensemble des établissements de microfinance, quel que soit leur statut juridique, représentait une clientèle totale proche de 498 810 personnes physiques ou morales en 2018.

Le réseau MUCODEC détenait la part la plus importante avec environ 340 806 membres, soit une part de marché estimée à environ 68%. Les autres EMF indépendants se partageaient quant à eux près de 32% du marché avec environ 158 004 clients. Le même compte rendu présentait également la situation financière globale concernant la filière « *microfinancière* » congolaise. À fin décembre 2018, elle affichait un bilan chiffré à 224 948 milliards FCFA contre 217 138 milliards FCFA en 2017. Le réseau MUCODEC représentait à lui seul 85,85% de cette part du marché avec 193 135 milliards FCFA, tandis que les EMF indépendants représentaient 14,14% avec 33 021 milliards FCFA. En 2018, le bénéfice net global des établissements de microfinance s'élevait à 1 106 millions FCFA contre 925 millions FCFA en 2017, soit une augmentation annuelle de 181 millions FCFA correspondant à une variation de 19,56%. Les crédits accordés par ces établissements ont atteint 81 332 milliards FCFA en 2018 contre 85 625 milliards FCFA en 2017. En ce qui concerne les provisions constituées pour faire face aux créances douteuses ou impayées, elles se sont établies à 6 114 milliards FCFA au cours de l'année 2018 comparativement à 7 281 milliards FCFA au cours de l'année 2017, soit une diminution de 16,02%. D'après le site web du ministère de l'économie et des finances du Congo, « *le portefeuille des EMF au Congo enregistré au 31 décembre 2021 présente près de 500.000 clients membres. 215 milliards de F CFA d'épargne ont été collectés. Tandis que l'encours de crédits est de 131 milliards de F CFA* ».

Répartition des EMF de 1^e catégorie sur le territoire national

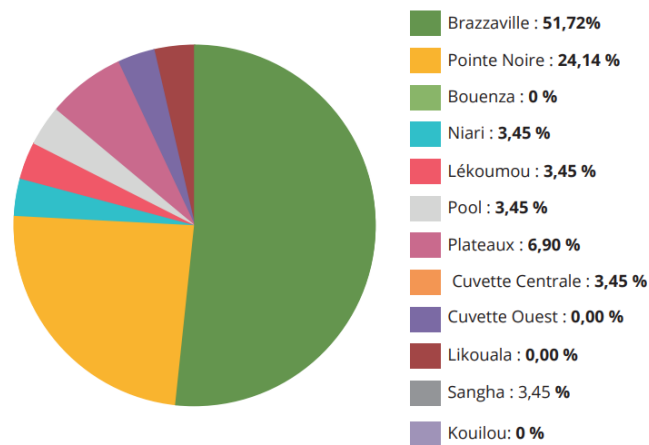


Figure 3 EMF de 1^e catégorie sur le territoire congolais²³

Répartition des établissements de 1^e catégorie du réseau MUCODEC

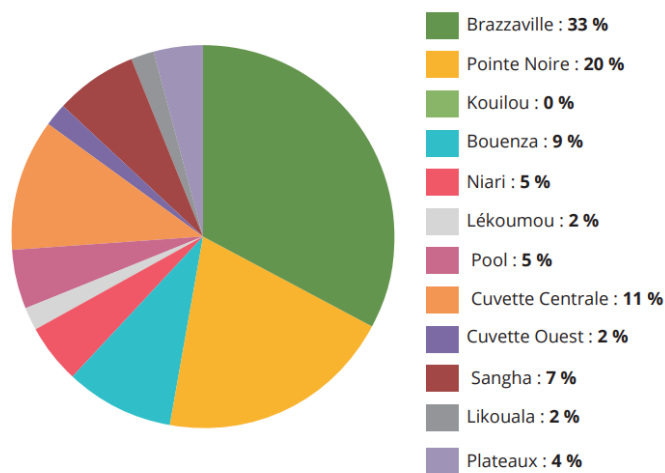


Figure 4 EMF du réseau MUCODEC au Congo²⁴

Répartition des EMF de 2^e catégorie

²³ Source : Rapport de Marché du Secteur des Microfinances. Exercice 2020

²⁴ Source : Rapport de Marché du Secteur des Microfinances. Exercice 2020

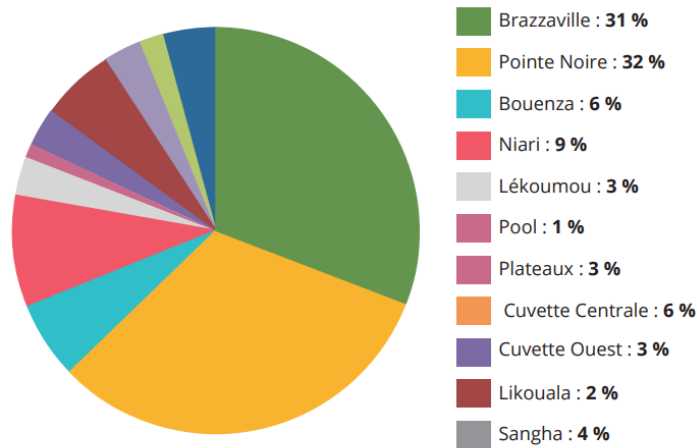


Figure 5 EMF de 2e catégorie sur les territoire national²⁵

On peut aujourd’hui essayer d’établir une liste des établissements de microfinance (EMF) opérant légalement au Congo. Le rapport de marché du secteur de la microfinance, exercice 2020, publié par la Direction générale des institutions financières nationales présente par catégorie les établissements de microfinance comme suit :

Tableau représentatif de la situation des établissements de 1^e catégorie

N°	EMF	Sigle	Situation	Siège
1	Mutuelles Congolaises d’Epargne et de Crédit (réseau de 39 établissements avec organe faitier en 2022)	MUCODEC	Actives	Brazzaville
2	Caisse de Participation à la Promotion des Entreprises et à leur Développement	CAPPED	Active	Brazzaville
3	Caisse d’Appui aux Initiatives Economiques des Claires	CAIEC	En difficulté	Brazzaville
4	Caisse Congolaise d’Epargne et de Crédit	CCEC	Active	Brazzaville
5	Mutuelle d’Epargne et des Crédits des Chrétiens Unis	MECRECU	Active	Brazzaville
6	Caisse Féminine d’Epargne et de Crédit Mu-tuel	CFCM	Active	Brazzaville
7	Caisse Féminine Planète Rurale	CFPR	Active	Brazzaville
8	Fonds de Développement Agropastoral et Micro entreprise (ex MUCASO)	FODAM	Active	Pointe-Noire
9	Caisse d’Epargne et de Crédit des Femmes du Kouilou	CECFK	Active	Pointe-Noire
10	Caisse Communautaire des Femmes d’Oyo	CCFO	En difficulté	Oyo

²⁵ Source : Rapport de Marché du Secteur des Microfinances. Exercice 2020

11	Crédit Solidaire pour la Promotion de Développement	CSPD	Cessation d'activité,	Sibiti
12	Caisse d'Appuis du Développement Communautaire	CADC	Non maîtrisée	Mindouli
13	Mutuelle-Opération-Crédit-Plus	MOCP	En difficulté	Dolisie
14	Mutuelle d'Epargne et de Crédit Likelemba	MECL	En difficulté	Gamboma

Tableau 1 Listes des EMFS de 1e catégorie

Tableau représentatif de la situation des établissements de 2^e catégorie

N°	EMF	Sigle	Situation	Siège
1	Hope Congo	Hope Congo	Active	Brazzaville
2	Express Union Congo	EUC	Active	Brazzaville
3	Compagnie financière d'Afrique	COFINA	Active	Brazzaville
4	Crédit Loscka	Loscka	En cessation d'activité	Brazzaville
5	Caisse pour le Commerce et le Développement	CCD	Active	Brazzaville
6	Congolaise de microfinance	COMIFI	Active	Pointe-Noire
7	Groupe Charden Farell	GCF	Active	Pointe-Noire
8	Crédit MUPROCOM	CMPC	Active	Pointe-Noire
9	Omega Finance Investment	Omega	Active	Pointe-Noire
10	Société d'Epargne et de Crédit du Congo	SODECO	En difficulté	Pointe-Noire
11	Natifcred	NC S.A	En difficulté	Pointe-Noire

Tableau 2 Liste des EMF de 2e catégorie

3.4 Présentation de la Fédération des MUCODEC

Nous présentons ici un réseau de microfinance qui a constitué notre terrain d'étude : la Fédération des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC), un réseau d'établissements de microfinance. Au Congo, les systèmes d'épargne traditionnels reposant sur la confiance entre membres ont longtemps existé (la ristourne). Cependant, ces organisations présentaient des risques de détournement de fonds et ne permettaient pas d'accueillir ceux qui étaient financièrement démunis ou inconnus des membres. Dans les années 1980, le Congo a donc adopté le modèle de microfinance qui avait connu un succès en Asie et dans d'autres parties du monde. Le groupe MUCODEC est un réseau de Caisses Locales MUCODEC (CLM) classées comme établissements de microfinance de première catégorie selon la classification de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). Chaque CLM bénéficie d'une autonomie opérationnelle mais a transféré certains pouvoirs à la Fédération des MUCODEC, entité faîtière du réseau. Cette fédération est responsable notamment pour élaborer et suivre l'implémentation de la vision stratégique globale du groupe, représenter toutes les Caisses Locales auprès des autorités publiques, organes régulateurs, organisations professionnelles ainsi que gérer les ressources humaines.

3.4.1 Historique, objet et statut juridique des MUCODEC

La 1^e Caisse voit le jour en 1984 dans la contrée de Madingou. La deuxième Caisse Locale ou agence est créée à quelques encablures de là, au village Kimpalanga. Ces deux précédentes expériences vont permettre de lancer deux autres caisses locales dans une autre région, celle du Pool voisine de la Bouenza. C'est ainsi que le 20 février 1985, on lança la Caisse Locale de Mindouli et l'ouverture de celle de Kinkala interviendra le 25 février 1984. C'est autant dire que l'aventure des MUCODEC a pris son envol en zones rurales dans la Bouenza et dans le Pool. L'objectif de départ était d'éduquer le monde rural congolais à la culture de l'épargne et de lui permettre de

financer l'agriculture, l'élevage et le commerce par des microcrédits à distribuer aux membres de chaque caisse dans un esprit de solidarité. Les MUCODEC, qui s'appelaient en 1984, à leur origine, COOPEC ont eu leur véritable existence juridique par ordonnance n°17/89 du 12 juin 1989. Le du 10 décembre 1993, les différentes Caisses locales MUCODEC deviennent des Associations régies par la loi du 01 juillet 1901, enregistrées au Ministère de l'intérieur en 1994 sous l'appellation de l'Association des MUCODEC. Celle-ci deviendra la Fédération des MUCODEC et cette nouvelle forme juridique fut adoptée par une décision de l'Assemblée Générale extraordinaire, le 18 mars 1998. En 1994, toutes les Caisses Locales MUCODEC se coalisent et forment une seule organisation associative. Après les caisses locales de l'arrière-pays, les MUCODEC commencent à s'étendre dans les grandes agglomérations urbaines. Ce qui va donner lieu à l'ouverture de la première agence urbaine, la Caisse Locale de Bacongo à Brazzaville, le 25 mai 1985. E 1997, le Congo est secoué par une guerre politico-militaire. Malgré les dommages subis, les MUCODEC vont résister à la crise. Aucun sociétaire du réseau MUCODEC ne va perdre son épargne durant cette période trouble. Les MUCODEC y ont perdu une grande partie de leur patrimoine matériel et des sommes importantes d'argent. La gestion de cette période critique jouera un rôle très positif sur la notoriété, l'image et l'avenir du réseau MUCODEC. Au sortir de cette crise, les MUCODEC vont déployer des efforts pour qu'en 2005, le réseau obtienne pour chaque caisse locale l'agrément de la COBAC en tant qu'établissement de microfinance de première catégorie. Le réseau des caisses locales MUCODEC s'est construit à partir des bénévoles. Du milieu rural, les MUCODEC se sont ouvertes aux localités urbaines, et des paysans, elles se sont aussi adressées aux citadins, aux fonctionnaires et à toutes couches socioprofessionnelles du pays.

L'Association des MUCODEC ouvre un compte dans les livres de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale afin d'interagir financièrement avec les banques locales. Dans la plupart des sites où elles sont implantées, les MUCODEC sont propriétaires des locaux.

Depuis 1998, l'Association des Caisses Locales MUCODEC étant devenue la Fédération des MUCODEC, toutes les Caisses ont confié une partie de leur pouvoir, de leur responsabilité et de leur gestion à un organe faitier qui s'occupe de la stratégie du groupe, des relations institutionnelles, des ressources humaines et des ressources technologiques. En 1999, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale accorde un agrément à la Caisse Mutuelle Centrale. Depuis 2010, l'institution a lancé un média, Radio MUCODEC, pour la promotion de ses produits et services. En dehors de la promotion de ses offres commerciales, cette radio n'est pas ouverte à la vente d'espaces publicitaires ni aux informations politiques et religieuses.

❑ **Objet et statut juridique des MUCODEC**

L'objet des MUCODEC est de collecter l'épargne des sociétaires et de la redistribuer sous forme de crédits aux mêmes sociétaires afin de participer au financement de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des membres. Un sociétaire est une personne détentrice d'un compte dans une agence MUCODEC. Le sociétaire participe au capital social de sa CLM en déboursant la somme de 13500 FCFA soit environ 20,7 Euros à son adhésion. L'épargne des sociétaires sont des dépôts à vue qui ne génèrent pas d'intérêts. Mais en tant que mouvement mutualiste, à la fin de l'exercice, si le résultat de la caisse est positif, un bonus appelé « ristourne » est reparti entre les sociétaires en fonction de la valeur de leurs épargnes courant l'année N-1 sur son compte épargne. La Fédération des MUCODEC a son siège social au centre-ville de Brazzaville sur le boulevard Denis Sassou Nguesso. Juridiquement, les MUCODEC sont une organisation associative à caractère mutualiste et coopératif. Aujourd'hui, les MUCODEC constituent un réseau d'établissements de microfinance de 1ère catégorie, au vu du Règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 15 avril 2002 de la COBAC.

3.4.2 Organisation, missions et Gouvernance de la Fédération des MUCODEC

Le réseau MUCODEC est géré et administré à deux niveaux. Le premier est celui dit « *local* ». Selon le principe de subsidiarité, ce niveau est celui par lequel les salariés et les Elus sont proches des membres sociétaires. Ils gèrent et répondent à leurs différents besoins : informations, ouvertures de comptes, documents, demandes de prêts etc...

Ce niveau de gestion se limite aux problèmes intrinsèques à la caisse et à ses relations avec la clientèle. On peut dire qu'il est le stade des activités et actions opérationnelles au quotidien. Le deuxième niveau est celui de la gestion au plan national. Celle-ci incombe à un organe faitier appelé Fédération. La Fédération a un rôle stratégique, elle impulse la vision du réseau à travers des décisions qui sont mises en application au niveau local. C'est dire que les MUCODEC sont une organisation de forme pyramidale au sommet de laquelle se trouve la Fédération et à la base de laquelle on trouve de micro-institutions qui sont les Caisses Locales. A la Fédération on trouve des instances comme le Conseil d'Administration Fédéral (CAFD), le Comité de Direction et la Caisse Fédérale (une sorte de Banque des CLM pour les transactions avec les autres banques).

➤ Le premier niveau : La Caisse Locale MUCODEC

Une Caisse Locale MUCODEC est un établissement de microfinance ayant un statut d'association coopérative. Le fonctionnement de celle-ci est celui des activités opérationnelles d'une agence bancaire. Les deux types de personnels qui y travaillent sont les élus bénévoles et les salariés pour un service complètement tourné vers les sociétaires. L'instance supérieure de chaque CLM est l'Assemblée Générale Ordinaire des sociétaires, laquelle se tient une fois par an. Au cours de celle-ci, les membres élisent leurs représentants aux entités administratives de la caisse locale. Ils examinent également le fonctionnement et les résultats de celle-ci tout en faisant des critiques et des propositions pour la bonne marche de leur mouvement mutualiste. A l'issue de l'AGO, l'organe politique élu par les sociétaires est composé d'instance de gouvernance et d'animation qui se présentent comme suit :

- **Un Conseil d'Administration** : il est composé de dix membres (un Président, un vice-président, un secrétaire et des membres) ;
- **Un Conseil de surveillance** : il comprend trois membres qui veillent à l'application des textes et au respect des procédures de la Caisse ;
- **Un comité d'engagement** : Quatre membres le composent. Leur rôle est d'apprécier et de valider les demandes de crédits transmis par la gérance. Il assure aussi le suivi et le recouvrement des créances de la Caisse ;
- **Une commission vie et Développement** : elle est constituée de trois membres et s'occupe du suivi des indicateurs de développement de la caisse. Elle organise également des animations commerciales en vue d'améliorer les indicateurs de performance de la caisse : sociétariat, épargne, crédit...

Quant à l'organe technique (la Gérance) d'une CLM, il se compose des métiers salariés ayant des profils bancaires, financiers et commerciaux. Il s'agit de :

- **Le Gérant** : il est le chef d'agence et organise toute l'activité au plan administratif et technique au niveau de la Caisse. Il rend compte de la vie de celle-ci auprès du Comité de Direction de la Fédération.
- **Le Responsable Point de vente (RPV)** : Il est nommé quand la Caisse Locale crée une annexe par rapport au volume de son sociétariat. Pour mieux gérer les flux, le RPV joue le même rôle que le Gérant sur les plans administratif et opérationnel.
- **Le Chargé d'opérations à la clientèle (CHOC)** : C'est un des maillons forts de la vie d'une CLM. Le CHOC, non seulement qu'il assure des opérations de guichet, il valide certains documents émis par les agents d'opérations à la clientèle, il approvisionne les Distributeurs automatiques de billets, il réceptionne les approvisionnements de la caisse venant de la Banque centrale par le canal de la Caisse Fédérale, il approvisionne chaque matin les caisses de chaque guichetier et il est le garant, avec le gérant, de la chambre forte.
- **Le Chargé de crédits (CC)** : c'est un agent dans la mission première est de renseigner et d'accompagner les sociétaires dans leurs demandes de prêts. Cet opérationnel monte les dossiers de demande de crédit et les soumet à l'approbation du comité de crédit de la caisse. Cette entité à laquelle prennent part le Président et le Gérant de la Caisse est autorisée à valider des prêts jusqu'à un certain montant au regard du taux d'engagement de chaque établissement.
- **L'Agent d'Opérations à la Clientèle (AOC)** : il est le premier maillon de la chaîne du Front Office des MUCODEC. Il est à la fois commercial et comptable. Tout en étant au guichet pour les opérations de dépôt et de retrait d'argent, l'AOC propose également à la clientèle les produits et services de l'institution.
- **Le Chargé d'Ouverture et de suivi de Comptes (CHOUSC)** : C'est l'agent qui renseigne et qui ouvre dans la base de chaque caisse les comptes des nouveaux sociétaires.

➤ **Le deuxième niveau : la Fédération des MUCODEC**

Il y a dans le management des Caisses Locales MUCODEC, comme indiqué plus haut, un deuxième palier, la Fédération des MUCODEC. L'organe faîtière qui encadre et qui

impulse la stratégie du fonctionnement du réseau des agences. Les Caisses Locales lui ont transféré certaines de leurs prérogatives et celle-ci agit en leur nom et place. C'est donc la Fédération qui impulse les stratégies commerciales, technologiques et opérationnelles, les relations interbancaires, les partenariats, les relations institutionnelles publiques et privées, la représentation auprès des entités réglementaires, professionnelles et patronales. La Fédération est un organe de stratégie et de contrôle. Elle fédère l'ensemble du Réseau des caisses locales des MUCODEC et compte en son sein la Caisse Fédérale, une sorte de banque ayant un compte ouvert dans les livres de la Banque centrale et qui joue le rôle d'intermédiaire entre les Caisses Locales entre elles, d'une part, et les autres banques, d'autre part. La Fédération assure la représentation du réseau MUCODEC et la solidarité financière au niveau national. La Caisse Fédérale est, prosaïquement, la banque des MUCODEC.

❑ **La Gouvernance de la Fédération des MUCODEC**

La Fédération des MUCODEC est composée de plusieurs organes de gouvernance.

- **L'Assemblée Générale Ordinaire Fédérale** : Elle est l'émanation de l'ensemble des sociétaires appartenant aux 45 caisses et points de vente du réseau représentés par le Président de chaque CLM.
- **Le Conseil d'Administration Fédéral** : C'est l'organe qui définit et valide la politique stratégique du réseau, à partir des objectifs et d'un plan d'actions proposé par la Direction Générale. Ce Conseil d'Administration Fédéral est composé des Présidents des Conseils d'Administration des Caisses Locales, élus en Assemblée Générale de la Fédération.
- **Le Comité du gouvernement d'entreprise** : c'est un organe qui surveille la manière dont l'entreprise est dirigée en veillant au respect des règles, normes et obligations par les différents intervenants au sein du réseau.
- **Le Comité de direction** : c'est l'instance de coordination et de management quotidien des activités du réseau. Il est dirigé par le Directeur Général entouré de ses collaborateurs les plus immédiats.
- **Le Comité National de crédit** : C'est l'instance qui valide les crédits de grande valeurs financières.

- **Les Délégations Fédérales** : ce sont des entités statutaires ayant compétence sur une partie du territoire national pour suppléer, par les principes de délégation des pouvoirs et de décentralisation, à la fois le Bureau du Conseil d'Administration Fédéral et la Direction Générale.
- **Et quatre Directions régionales** : Brazzaville-Pool, Plateaux-Cuvettes-Sangha-Likouala, Niari-Bouenza-Lékoumou et Pointe-Noire-Koulou

❑ Répartition géographique

Le réseau MUCODEC occupe au Congo Brazzaville la première place dans le giron de la microfinance en termes de volume de l'épargne collectée, du nombre des sociétaires (près de 377.000 personnes²⁶) et de la valeur cumulée des crédits parmi les EMF. Les MUCODEC sont également la première institution financière ayant une représentation sur toute l'étendue du territoire national. Du moins dans tous les grands centres urbains dans une démarche, à la fois, d'inclusion financière et de bancarisation des catégories sociales ne pouvant accéder aux banques classiques. Premier réseau national de microfinance, de bancarisation par son taux de couverture géographique et par le nombre de ses sociétaires, chaque maillon local fait du réseau MUCODEC un acteur majeur du marché des particuliers et du financement de l'économie nationale.

Répartition en 2021 des Caisses Locales MUCODEC

Sites MUCODEC	Délégation BP (Brazzaville- Pool)	Délégation PNK (Pointe-Noire- Kouilou)	Délégation PCSL (Plateaux-Cuvettes- Sangha-Likouala)	Délégation NBL (Niari-Bouenza- Lekoumou)	Total Réseau
Caisses locales	13	08	12	05	38
Points de vente	04	01	-	02	07
TOTAL	17	09	12	07	45

Tableau 3 Répartition des Caisses MUCODEC sur le territoire national

²⁶ Source : Rapport d'activité de 2021

❑ Les produits et services des MUCODEC

Les MUCODEC, contrairement à leur vision de départ, ne sont plus une institution dédiée exclusivement au monde rural. Elles se sont ouvertes au fil du temps à toutes les couches socio-économiques du Congo. De la « *banque des pauvres* », ce réseau s'est incrusté dans le microcosme congolais comme la banque de tous. Bien que par rapport aux caractéristiques définies par la COBAC, elles n'en soient pas juridiquement une. C'est pourtant l'entité financière congolaise détenant le plus grand portefeuille clients. D'où la diversification constatée dans sa politique de l'offre commerciale. Celle-ci est à scinder en deux catégories : Les produits d'une part, et les services de l'autre. Bien que réseau coopératif de microfinance, les MUCODEC offrent aujourd'hui à leurs membres, la plupart des produits et services de base des banques classiques.

Une Caisse Locale MUCODEC présente à la clientèle deux catégories essentielles de d'offres : les produits et les services parmi lesquels on compte : les comptes Epargne et Courant et différents types de crédits. Parmi les services on dénombre : les virements ; le retrait déplacé ; le versement déplacé ; les cartes monétiques ; la domiciliation de salaire ; la remise de chèque, les DAB ; le transfert de fonds, la banque mobile ; le Cash Out ; le Push Pull ; le SMS Banking, etc.

❑ Indicateurs de développement des MUCODEC

Le Congo a traversé une crise économique et financière de 2015 à 2021. Laquelle a été renforcé par la crise sanitaire liée au Covid-19. Cette double situation a largement impacté négativement les performances des entreprises congolaises. De nombreuses personnes ont perdu leurs emplois, d'autres ont connu des retards de paiement des salaires et des pensions, si ce n'étaient pas des entrepreneurs qui mettaient la clé sous le paillason. Cette double crise il va de soi, a eu des conséquences néfastes également sur le secteur financier et bancaire. Les MUCODEC n'en ont pas été exemptées. Cela se lit à travers leurs indicateurs qui ont montré une tendance à la régression pendant cette période. Bien que depuis plus de dix ans, les comptes de résultat demeurent positifs.

Depuis 2021, la Fédération des MUCODEC a repris avec des performances qui vont *crescendo* après la crise économique et la pandémie de Covid-19. En décembre 2021, les indicateurs de développement des MUCODEC se présentaient comme suit :

- Sociétariat : 376 941
- Nombre de Caisses Locales et Points de vente : 45
- Nombre de salariés : 501
- Encours épargne : 175 milliards de FCFA
- Production crédits : 67 milliards de FCFA
- Encours crédits : 114 milliards de FCFA
- Total bilan : 247 milliards de FCFA
- Résultat net avant impôts : 935 milliards de FCFA

❑ Les nouveaux projets de la Fédération des MUCODEC

L'entreprise mûrit depuis plusieurs années le projet de création d'une banque. Celle-ci devrait avoir comme raison sociale l'appellation « Banque Mutuelle du Congo », BMC en sigle. Cette banque ne viendra pas se substituer à son statut de microfinance. Elle devra plutôt remplacer la Caisse Fédérale qui permet au réseau MUCODEC de faire des transactions avec les banques de la place et la banque centrale. La future « Banque Mutuelle du Congo » devrait donc être la banque des Caisses Locales MUCODEC tout en restant ouverte à toute entreprise ou personne ne qui souhaiterait avoir un compte dans ses livres. Par ailleurs, cette banque apporterait aux MUCODEC des facilités pour assurer des virements internationaux, sans passer par d'autres banques de la place. En dehors du projet de la banque, les MUCODEC ont lancé en mai 2022 une compagnie d'assurance, AMC assurances qui développe des produits de micro-assurance principalement destinés aux sociétaires du réseau MUCODEC.

3.4.3 La stratégie de communication des MUCODEC

Le terme stratégie n'a pas une définition universelle. Beaucoup d'auteurs ont montré que ce concept remonte de la période antique et il était en ces temps-là utilisé essentiellement dans le domaine militaire. Dans l'explication, mieux la compréhension de ce vocable, tous les auteurs s'accordent à dire qu'il met en évidence l'idée d'atteindre un but ou une finalité face à l'adversité, l'ennemi ou la concurrence.

Pour cela l'action du stratège requiert une grande capacité d'adaptation aux circonstances. L'action se conçoit par rapport à l'altérité et elle est à la fois volonté et intelligence. Non seulement qu'elle est une action, elle est aussi interaction et une forme de dialectique existentielle. Il est souvent dit que le premier livre sur la stratégie est *l'Art de la guerre*, écrit en chinois par Sun **Tzu** au 6^{ème} siècle avant Jésus Christ. Cet ouvrage plus ou moins hermétique fait une recension des règles d'or pour gagner dans les batailles militaires quand on dirige une troupe ou une armée. En politique, on peut dire que le premier livre développant des idées sur la stratégie est *Le Prince* de Machiavel écrit en 1513. Un livre dans lequel l'auteur donnait des conseils de développement personnel aux princes et dirigeants de son époque. Des conseils qui peuvent servir encore aujourd'hui mais qui dans leur ensemble peuvent paraître inadaptés à la société actuelle, moins encline à la dictature. D'après Vincent Desportes (2014) ; « *C'est au XVIII^e siècle que renaissent les termes de stratégie (Joly de Maizeroy, 1777) et de stratège, accompagné au XIX^e de celui de stratégiste, ce dernier pensant la guerre tandis que le premier la conduit* ». Aujourd'hui, le concept de stratégie a investi presque tous les domaines de la vie. De l'éducation au sport, de la gouvernance publique au management des entreprises en passant par les hommes politiques, les artistes et les simples individus.

De nombreux écrits révèlent que le terme est entré dans le jargon économique dans les années 1950. La communication interne et opérationnelle est une nécessité pour

les différents acteurs des agences de se communiquer pour rendre possible l'activité de l'entreprise. Bien qu'utilisé au départ dans un contexte militaire, il n'en demeure pas moins vrai que le même discours sur la stratégie sied aussi au domaine du management. Ce qui explique clairement pourquoi dans la gestion des entreprises, la stratégie est une notion clé. Car elle balise, elle canalise, elle oriente et définit la vision et la direction choisie par l'organisation. C'est dans cette veine que Richard Soparnot (2009) la résume ainsi qu'il suit : « *Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux, et sociétaux, l'entreprise, représentée par un manager dirigeant, doit élaborer une stratégie générale. Celle-ci fixe une ligne d'horizon, un cap vers lequel elle s'oriente et constitue à ce titre le fil conducteur des différentes décisions prises en son sein. En ce sens, les activités d'achat de matières premières, de fabrication des produits, de marketing et de vente de l'offre, de recrutement de collaborateurs...doivent être en phase avec la stratégie générale de l'entreprise* ». Autrement dit, les décisions stratégiques visent toujours des résultats positifs pour les entreprises. La stratégie se visualise comme un fil d'Ariane qui doit conduire aux résultats attendus.

C'est dire que l'enjeu stratégique se décline après une analyse interne (forces et faiblesses) et une analyse externe (concurrence, opportunités, la clientèle, fournisseurs) de l'entreprise, comme dans l'optique de l'analyse SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) qui est un outil de diagnostic stratégique ayant l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise dans un marché pour en cerner les opportunités et les menaces. Ce qui conduit les dirigeants d'entreprise à opter soit pour la stratégie de diversification (quand un groupe crée plusieurs filières) ; pour la stratégie d'intégration horizontale en développant des produits identiques ou voisins, pour la stratégie d'intégration verticale quand l'entreprise étend son activité sur la chaîne de valeur de ses produits, c'est-à-dire en incluant des étapes qui étaient soit en amont ou en aval de son activité principale ou par les stratégies concurrentielles.

Lesquelles sont présentées par Porter (1986) ainsi qu'il suit : la différenciation, la domination par les coûts et la concentration de l'activité.

On peut ainsi dire que la stratégie d'une entreprise est sa théorie ou son discours sur sa manière d'obtenir des avantages concurrentiels sur un marché. C'est ici l'occasion de dissiper la confusion sur deux notions très proches : stratégie et tactique. De façon prosaïque et schématique, on est tenté de dire que la stratégie et la tactique sont corrélées et concernent toutes les deux la conception d'une idée et sa mise en œuvre. La stratégie apparaît comme un ensemble et la tactique un élément de celui-ci. A ce sujet, Vincent Desportes (2014) est on ne peut plus imaginaire quand il écrit : « *La tactique relève de la bataille, quand la stratégie relève finalement de la guerre* ». D'où l'argument de l'approche processuelle que développent certains théoriciens de la stratégie. Du fait que celle-ci se décline en étapes, épisodes ou actions dans un processus. Mais d'autres voix s'élèvent pour aborder la théorie de la stratégie sous l'angle de la pratique. La stratégie en pratique n'est pas vue comme un enchaînement d'actions mais comme une activité sociale. Du fait que ce sont des hommes qui mettent en pratique la stratégie dans les entreprises, au niveau de la conception, comme de celui de la mise en œuvre. Ainsi que le note Valérie Chanal (2008) : « *Le courant de la stratégie comme pratiques apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux théories de la stratégie comme contenu ou comme processus, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations* ». Il nous paraît essentiel de prendre en compte également la distinction, entre stratégies et tactiques, introduite par Michel de Certeau (1990). Pour cet auteur, « *Les stratégies sont des actions qui, grâce au postulat d'un lieu de pouvoir (la propriété d'un propre), élaborent des lieux théoriques (systèmes et discours totalisants), capables d'articuler un ensemble de lieux physiques où les forces sont réparties [...]. Les tactiques sont des procédures qui valent par la pertinence qu'elles donnent au temps – aux circonstances que l'instant précis d'une*

intervention transforme en situation favorable, à la rapidité de mouvements qui changent l'organisation de l'espace, aux relations aux moments successifs d'un « coup », aux croisements possibles de durées et de rythmes hétérogènes, etc. »

Les établissements ou institutions de microfinance au Congo ont un mode opératoire qui repose dans une large mesure sur la permanence ou la régularité de la communication interne et opérationnelle. Celle-ci revêt plusieurs formes au sein de ces entreprises : verticales ; horizontales ; descendantes ; ascendantes ; transversales ; physiques ; virtuelles ; électroniques ou applicatives. Un EMF peut avoir plusieurs agences dans une même ville ou en compter des dizaines à travers toute l'étendue du territoire national. Ce qui nécessite un dispositif d'interconnexion et des liaisons communicationnelles permanentes entre les différentes entités pour donner du sens à l'activité et au processus de production de l'entreprise. La microfinance au Congo regroupe plusieurs types de services. Certaines entités ont pour objet essentiellement les opérations de transfert d'argent, et d'autres offrent des prestations comme celles des banques (sans pour autant être des établissements de crédit). Leurs offres en produits et services sont constituées généralement de : consultation de solde ; octroi de prêts ; dépôt et retrait des fonds ; opérations en déplacé (hors de son agence d'origine) ; virements ; remise de chèque (pour compensation) ; retrait d'argent au distributeur automatique de billets (DAB) ; épargne ; domiciliation de revenus (salaires, pensions, bourses...) et services digitaux (applications de banque en ligne, linkage entre comptes et portefeuille de mobile money, etc.

Toutes ces opérations se font pour la plupart par l'entremise des canaux et moyens de communication électronique. Dans ces processus d'analyse et de traitement des besoins exprimés par la clientèle ou les autres entités du réseau, les différents acteurs sont en interaction à travers divers supports de communication sous-tendus pour la plupart par les technologies mobiles. Autrement dit, il nous semble qu'il existe une

corrélation entre efficacité, efficacité ou rendement de l'entreprise et déploiement des technologies mobiles dans l'optique de la communication interne ou opérationnelle dans le réseau. En Occident ou dans certains autres pays africains, par exemple, les problématiques des communications électroniques ne se posent plus avec beaucoup d'acuité pour les organisations. Or, dans le contexte du Congo Brazzaville, le pays n'est pas encore sorti de l'ornière. Ce qui constituerait un frein au développement de certaines entreprises. Le tableau des dispositifs de télécommunication dans ce pays est actuellement marqué, d'une part, par des coûts prohibitifs des datas (internet) et de la voix et d'autre part, par de grandes insuffisances en infrastructures et réseaux des communications électroniques. Le téléphone filaire n'y existe presque plus, le VSAT²⁷ est très onéreux et l'accès à internet par fibre optique a été jusqu'à 2021 une offre plus ou moins incertaine, beaucoup plus disponible dans les grandes villes avec un service après-vente hypothétique. Annie Chéneau-Loquay (2010) le souligne dans son constat sur les télécommunications en Afrique : « *Malgré l'amélioration des connexions matérielles, les prix de l'accès à la bande passante restent beaucoup plus élevés que dans les autres parties du monde en Afrique* ».

Pour contourner ces lacunes infrastructurelles, les communications électroniques (datas et voix) des organisations se font et dépendent en grande partie des technologies mobiles (téléphone portable, modem GSM, ordinateurs portables, applications mobiles...). En d'autres termes, l'activité des entreprises de microfinance au Congo dépend en partie de l'intermédiation des processus de communications internes et opérationnelles par l'utilisation des technologies mobiles. Dans l'esprit du rôle prépondérant que les TIC jouent aujourd'hui dans la performance de toute organisation comme l'a indiqué Fidèle Nwamen (2006) : « *Toutes ces vertus reconnues aux entreprises ne sont possibles que si elles disposent des ressources matérielles, financières, humaines et informationnelles. Or l'acquisition de cette dernière et son*

²⁷ VSAT: Very Small Aperture Terminal. Un système de communication bidirectionnelle par satellite utilisant au sol des antennes paraboliques.

exploitation sont parfois fille du système d'information de l'entreprise qui, de nos jours connaît une véritable mutation avec l'arrivée de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) encore appelé Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). »

C'est dire aussi que les technologies mobiles doivent être étudiées selon les contextes et les sociétés ou pays de leur utilisation. D'ailleurs Alain Kiyindou (2014) soutient cela quand il argue que : « *Les technologies ne peuvent être comprises qu'en les replaçant dans une dynamique sociale, culturelle, économique, politique et stratégique. Nous considérons la technologie non pas seulement comme un entrelacement de matériau (vis, chaîne, barres, boîtier...), mais surtout comme un ensemble liant des hommes et des outils dans un cadre socioéconomique donné. Si la technologie doit servir à favoriser le développement, nous devons avoir à l'esprit qu'il existe des pratiques multiples et multiformes liées à des besoins particuliers* ». Pour les EMF au Congo, ces technologies sont une nécessité vitale pour le maintien de leurs activités. C'est dans ce sens que cette étude à la fois exploratoire, empirique et interprétativiste s'est intéressée essentiellement aux différentes technologies mobiles déployées et à leurs différents usages qui sous-tendent la communication interne et opérationnelle des EMF.

3.4.3.1 Le Département Communication et radio

La communication, qu'elle soit interne ou externe, nécessite une stratégie bien affinée pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs : définir les types de messages à véhiculer, les supports et canaux de diffusion. Marshall Mc Luhan disait : « *Le médium est le message* ». Une façon de montrer qu'en matière de management de la communication, la stratégie aide à adapter le message en fonction du support utilisé. Chaque canal a ses caractéristiques propres auxquelles il convient de s'adapter. Les Caisses Locales MUCODEC n'ont pas l'initiative de la communication externe, sauf celle de proximité, en hors média, par téléphone ou en face à face. C'est dire que le

management de la communication au sein du réseau MUCODEC est un système et une organisation dont la vision est impulsée par la Direction Générale de l'institution en obéissant à une stratégie des relations publiques. Le département Communication et radio des MUCODEC est rattaché à la direction générale par le biais de son secrétariat général. Ce département gère le volet interne institutionnel d'une part, et le volet externe, d'autre part. ce département reste au centre de la conception, de l'élaboration et de la diffusion des besoins de ses clients internes à l'organisation. Il est constitué d'une équipe de 12 personnes avec quatre pôles essentiels : la communication interne, la communication externe, la communication digitale et Radio MUCODEC qui est un média d'entreprise tourné vers l'extérieur. Le Département communication et radio est au centre des relations publiques, de la communication commerciale et institutionnelle et des programmes de Radio MUCODEC. Ses activités portent sur la réalisation des campagnes de communication à travers la conception et la diffusion des supports et en choisissant l'un ou plusieurs des canaux suivants : médias, hors-média et le digital. Son budget de fonctionnement annuel est de près de 150 millions de Francs CFA. Son équipe comprend : un chef du département ; un assistant en communication ; un responsable de la programmation radio ; un chargé de la communication digitale et une dizaine de journalistes d'entreprise pour animer Radio MUCODEC.

□ Radio MUCODEC

Radio MUCODEC est un média unique dans le paysage audiovisuel congolais, soutenant la communication commerciale et institutionnelle de la Fédération des MUCODEC. Elle n'est pas une entreprise de presse à part entière, mais un service au sein de l'institution. Elle est captée en modulation de fréquences (FM) à Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie, Oyo et leurs environs sur 100,3 MHz dans un rayon d'environ 100 kilomètres. En plus de sa diffusion FM locale, elle est également disponible en streaming à l'échelle mondiale et sur la chaîne 533 du bouquet Canal Sat Afrique. Lancée en février 2010, Radio MUCODEC a pour mission principale d'informer

régulièrement les sociétaires sur les produits et services, les événements et la vie de leur institution « *microfinancière* ». Elle compte une équipe polyvalente composée d'une dizaine de journalistes qui proposent une programmation variée qui comprend des reportages sur les caisses locales, la culture de l'épargne, l'éducation, la santé, les reportages sur les sociétaires, le sport, la culture, la musique, l'environnement, l'agriculture et diverses chroniques, sans oublier des contenus mettant en lumière les sociétaires eux-mêmes. Radio MUCODEC se distingue comme étant le premier média privé congolais bénéficiant d'une large couverture hertzienne à travers tout le pays. Elle offre une source plaisante et attrayante d'information dont la ligne éditoriale exclut toute publicité commerciale autre que celle des MUCODEC, la politique et la religion. Elle soutient gratuitement les activités des artistes congolais en offrant une couverture médiatique à leurs actualités, événements et œuvres.

□ **La politique communicationnelle des MUCODEC**

« *La communication est présentée comme un processus par lequel une entreprise entre en interaction avec ses différents publics pour faire connaître ses activités et ses projets* » déclarent Jacques Ibanez-Bueno et Theodora Miere (2022). Cette citation étale avec clarté ce que peut représenter la communication pour une organisation.

Les relations publiques font référence à la gestion de la communication et de l'image d'une entreprise ou d'une organisation auprès du public, des médias, des partenaires et d'autres parties prenantes. Elles consistent à créer, maintenir et promouvoir une perception positive et une compréhension mutuelle entre l'organisation et son public cible. Pour la Fédération des MUCODEC, la gestion des communications internes et externes consiste à la diffusion d'informations, à la gestion des crises, à la coordination des événements médiatiques, au développement des campagnes de marketing et de communication, et à la gestion des médias traditionnels et sociaux. Ce qui permet d'entretenir une réputation solide et d'établir une confiance durable avec le public pour une institution qui aura 40 ans en 2024. L'objectif principal de cette stratégie des

relations publiques pour la Fédération des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC) est de favoriser une communication positive tous azimuts autour de sa marque. Il s'agit principalement de :

- *Renforcer la notoriété, la crédibilité et la confiance de l'institution de microfinance au Congo Brazzaville ;*
- *Sensibiliser le public sur les services financiers proposés par les MUCODEC ;*
- *Promouvoir une image positive de l'institution ;*
- *Etablir des relations solides avec diverses parties prenantes ;*
- *Favoriser l'engagement des parties prenantes, tout en renforçant la confiance et la transparence.*

La Fédération des MUCODEC est implantée sur toute l'étendue du territoire national et comptait en fin 2021 près plus de 377 000 sociétaires relevant de toutes les catégories socioprofessionnelles. Ce réseau de 45 caisses locales et points de vente joue un rôle important dans l'écosystème socioéconomique du Congo. Ses cibles sont diverses et variées. Sa stratégie de relations publiques prend en compte ces différentes cibles pour maximiser l'impact et l'efficacité des efforts de communication. Ces cibles sont :

- **Les sociétaires actuels** : elle doit consolider sa relation avec ses clients existants en les tenant informés des nouveaux produits et services, des avantages offerts, ainsi que des programmes d'éducation financière.
- **Les sociétaires potentiels** : l'institution doit attirer de nouveaux clients en leur démontrant les avantages et les opportunités offertes par ses services. Elle mettra en avant son expertise en matière de « *microfinancement* » et expliquera comment elle peut aider à la croissance des petites entreprises ou à l'amélioration de la situation économique des individus.
- **Les partenaires du secteur bancaire et financier** : Il est essentiel pour l'institution de développer des relations solides avec d'autres acteurs du secteur. Cela comprend les banques, les associations professionnelles, les institutions gouvernementales et les ONG actives dans le domaine de la microfinance. Ces partenariats peuvent fournir des opportunités de collaboration et de partage de ressources pour améliorer les services et atteindre une plus large audience.
- **Les médias locaux et nationaux** : les relations publiques visent également à établir de bonnes relations avec les médias afin de promouvoir les activités des MUCODEC. Cela peut être réalisé en diffusant des communiqués de presse, en organisant des conférences de presse, en

accordant des interviews et en fournissant des informations et des données pertinentes sur le secteur de la microfinance.

- **Les parties prenantes et les décideurs politiques** : les MUCODEC jouent un rôle important dans le développement économique et social. Par conséquent, il est impérieux d'établir des relations avec toutes les parties prenantes, y compris les autorités gouvernementales, les organismes de réglementation et les organisations communautaires, afin de promouvoir le rôle positif de l'institution dans la société et d'influencer les politiques publiques.
- **La communauté locale** : les relations publiques peuvent être utilisées pour sensibiliser la communauté locale (quartiers, villages, marchés, groupes spécifiques, etc.) aux avantages de la microfinance et aux opportunités qu'elle offre pour améliorer les conditions socio-économiques.

La stratégie communicationnelle des MUCODEC repose sur des piliers de visibilité et sur des actions à mener régulièrement pour atteindre les objectifs énumérés plus haut.

❖ **Piliers de la communication externe commerciale et institutionnelle**

Il s'agit de l'orientation et de l'articulation des actions communicationnelles visant les publics externes. Il porte sur :

- **Les campagnes marketing et publicitaires** : *organisation des campagnes larges sur les produits et services ; mise en place des campagnes publicitaires, notamment à travers les médias traditionnels tels que la télévision, la radio, les journaux, l'affichage public, la PLV ainsi que les médias numériques ; implémentation du Marketing direct (envoi de messages promotionnels, newsletters ou offres spéciales directement aux sociétaires réels ou potentiels par courrier électronique, courrier postal, SMS, etc.) ; lancement d'un programme de témoignages et d'études de cas où les sociétaires satisfaits peuvent partager leurs expériences positives avec MUCODEC ; partage de ces témoignages sur les médias sociaux, le site web et autres supports de communication.*
- **Les relations avec les médias** : maintien des relations étroites avec les médias locaux et nationaux ; diffusion des communiqués de presse ; participation à certains programmes radio ou télé ; promotion des réalisations, des initiatives économiques et des succès des bénéficiaires des services des MUCODEC ; organisation des ateliers ou séminaires en faveur des journalistes,

mise à disposition des supports et gadgets des MUCODEC ; organisation des conférences de presse pour communiquer sur les avancées, les projets et l'offre des MUCODEC et promotion des produits et services.

- **La communication numérique :** *mise en place d'une forte présence en ligne à travers tous les canaux possibles ayant fort impact (Facebook, You Tube, LinkedIn, WhatsApp, site web, etc.*
- **Les Campagnes de sensibilisation :** *organisation des campagnes médiatiques, des ateliers et des événements locaux visant à éduquer le public sur les avantages de l'épargne et du crédit, et à promouvoir les services financiers offerts par MUCODEC.*
- **Des collaborations avec des influenceurs :** utilisation de la renommée de certaines personnalités publiques qui ont une audience pertinente dans certaines campagnes pour gagner en visibilité (chanteurs, humoristes, etc.).

❖ **Piliers de la communication interne**

Il s'agit d'organiser la communication interne et opérationnelle de façon à rendre disponibles les informations sur l'entreprise et les produits et services pour toutes les parties prenantes internes.

- **Communication digitale :** *envoi des bulletins d'information périodiques ou des courriels pour partager les informations importantes, les réalisations et les changements au sein de l'entreprise ; existence d'une plateforme intranet à travers laquelle les employés accèdent à des informations clés telles que les politiques internes, les procédures, les formations, les actualités, les rapports et les données financières ; mise à disposition du personnel des téléphones portables adossés à la flotte GFU (groupe fermé d'utilisateurs) et création des groupes WhatsApp par direction ou service.*
- **Communication descendante et ascendante :** *circulation permanente des informations de la direction vers les employés en partageant les objectifs, les perspectives financières, les résultats et les décisions importantes ; encouragement des employés à exprimer leurs idées, leurs préoccupations ou leurs suggestions par les canaux de communication ouverts tels que les boîtes à idées, les réunions d'équipe ou les enquêtes régulières, participation des salariés dans les Brain Storming pour la recherche des concepts ou noms des produits et services.*
- **Events internes :** les salariés des MUCODEC, sous la houlette de la direction générale, organisent différents types d'événements internes pour favoriser le teamwork, la cohésion et le bien-être au sein de l'organisation. Il s'agit de la démarche incentive pour récompenser les

meilleurs salariés, de l'organisation des réunions d'équipe pour informer les employés des mises à jour, des objectifs, des résultats financiers, etc ; de l'organisation des formations internes pour partager des connaissances et des compétences entre collègues et de l'organisation des activités sportives et culturelles. Il existe aux MUCODEC des équipes de gymnastique, de football, de pétanque et de marche. De même, culturellement, Radio MUCODEC invite les élus et salariés à assister à un concert radiophonique, Radio Cabaret ou lance un jeu concours entre les acteurs internes pour leur faire gagner des tickets de spectacles.

❖ **Piliers des parrainages et partenariats**

Les MUCODEC établissent des partenariats et des parrainages en vue d'accroître leur visibilité et leur notoriété en s'associant à des organisations ou à des événements réputés. Cela contribue à renforcer leur image de marque et à attirer l'attention du public cible.

- **Les parrainages :** *le parrainage pour les MUCODEC consiste généralement à établir un partenariat ou une relation de collaboration avec une personne, une organisation ou une autre entreprise à travers un soutien financier, matériel, moral ou promotionnel : parrainage sportif ; parrainage culturel ; parrainage caritatif : parrainage éducatif ; parrainage environnemental, etc.*
- **Les partenariats :** *l'institution peut établir des partenariats avec les entités publiques ou privées qui correspondent à leurs valeurs, à leur stratégie de communication et à leurs objectifs commerciaux. Chaque partenariat doit être évalué en fonction de sa pertinence et de son potentiel d'impact sur l'image de l'entreprise : partenariats avec les médias, partenariats avec des influenceurs ou des célébrités, partenariats avec les écoles et les universités, partenariats avec des organisations à but non lucratif.*

❖ **Piliers de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)**

Développer des initiatives allant dans le sens des objectifs de développement durable (ODD) qui correspondent aux besoins et aux aspirations des différentes communautés avec lesquelles les MUCODEC interagissent, telle est la vision de la politique RSE de cette institution. Cela peut inclure des programmes d'éducation financière, de soutien à l'entrepreneuriat local et d'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables. En 2012, l'entreprise s'est lancée dans la démarche RSE. Une nouvelle philosophie de vie et de travail s'est ajoutée à la culture des MUCODEC. En interne, les acteurs MUCODEC ont l'obligation d'adopter des attitudes et pratiques vertueuses. Il

s'agit de la réduction de la consommation du papier ; la diminution de la consommation de l'électricité (lumière et climatiseurs) ; la réduction de l'usage de l'ascenseur ; l'installation des extincteurs, des détecteurs de fumée, d'alarmes alerte incendie dans tous les bâtiments, la formation sécuritaire à tous les acteurs, les mesures d'abandon et de destruction des déchets dangereux (consommables informatiques, cartouches d'encre, batteries, huiles moteur, etc.). En ce qui concerne la qualité de vie et du travail, les MUCODEC déploient des opérations de lutte contre le VIH-Sida, des campagnes de sensibilisation sur l'alimentation, les maladies comme les cancers, supportent financièrement les visites médicales annuelles et obligatoire pour le personnel ou encore la prise en charge médicale à 100% pour les salariés et leurs ayants droits, et enfin le financement des activités sportives pour les salariés et les élus (administrateurs bénévoles). Pour faire face à ses engagements sociétaux, la Fédération des MUCODEC a mis en place une Fondation dont les axes d'intervention sont la santé, l'éducation, l'environnement, la culture et le sport. Créée en 2015, la Fondation MUCODEC est devenue un acteur essentiel pour les associations, les ONG et les organismes qui opèrent dans le sens des objectifs de cette structure. En février 2022, lors des journées thématiques RSE organisées à l'IUT de Mantes en Yvelines par le Larequoi, nous (Massanga et Miere) avons fait une communication y afférente sous le thème : « *Contribution de l'engagement sociétal au développement d'une organisation mutualiste en Afrique francophone : une étude des cas au sein des MUCODEC* ».

Cette stratégie de relations publiques doit être adaptée en fonction de l'évolution du marché, des besoins des sociétaires et des nouvelles opportunités de communication qui peuvent se présenter tout au long de la mise en œuvre.

❑ Axes stratégiques de la communication interne et opérationnelle des MUCODEC

Les MUCODEC étant une entreprise en réseau évoluant dans une vision de l'économie sociale et solidaire, la communication y joue un rôle de premier plan pour atteindre l'objectif d'utilité sociale et économique de l'institution. Aussi, sa communication

interne et opérationnelle repose sur de nombreux outils qui favorisent les échanges sur trois niveaux ou strates. Il convient de préciser que nous nous sommes focalisés essentiellement sur les moyens technologiques d'intermédiation de cette communication à travers les activités principales de la chaîne de valeur de ce réseau d'EMF. Ainsi, les trois niveaux se présentent comme suit :

Niveau 1 : *La communication entre le siège (la Fédération) et les acteurs du réseau (agences). L'organe faitier du réseau communique régulièrement avec les caisses pour de nombreuses raisons administratives, stratégiques et commerciales.*

Niveau 2 : *La communication entre acteurs du réseau (les salariés de différentes agences) : La mobilité des sociétaires, la question des cautions physiques entre eux ou les problématiques des crédits nécessitent aux caisses de communiquer entre elles au quotidien.*

Niveau 3 : *La communication entre acteurs du réseau (agences) et la clientèle. Les Caisses locales MUCODEC communiquent régulièrement avec les sociétaires pour des raisons allant des actions commerciales à la gestion des comptes et des crédits.*

La gestion et la diffusion de l'information étant devenues des facteurs d'efficacité et de développement des entreprises, les EMF congolais ont choisi et déployé un certain nombre de dispositifs technologiques pour atteindre leurs objectifs stratégiques et commerciaux. Dans l'optique, non seulement de permettre une meilleure collaboration entre les équipes, mais aussi de faire face à la concurrence, dans le sens qu'entend Fidèle Nwamen (2006) quand il déclare que « *Sur le plan économique, le bouleversement des flux de l'information autour de l'entreprise apparaît à la fois comme une menace et une opportunité. Une firme qui gère bien cette situation, peut bénéficier d'une flexibilité et d'une capacité pouvant lui permettre de s'adapter sur son marché en assurant sa compétitivité.* » Par l'observation et par l'analyse des moyens technologiques d'intermédiation de la communication interne et opérationnelle dans

les EMF, il se laisse se dégager des axes stratégiques du management des échanges d'informations professionnelles. Au regard des résultats de l'étude de terrain, il nous a été clair de définir le rôle de ces technologies en fonction de nos hypothèses de recherche. La communication interne et opérationnelle au sein du réseau MUCODEC peut être scindée en deux. D'une part, il y a la communication interne institutionnelle (encadrée et validée par la Direction Générale) gérée par le Département Communication et radio pour favoriser le flux et le reflux des informations sur la vie et la culture de l'entreprise. Et d'autre part, il y a la communication interne et opérationnelle qui, elle, s'appuie sur les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Cette communication est l'œuvre des acteurs de l'activité du réseau et elle est mobilisée grâce aux nombreux canaux technologiques et humains pour permettre la collaboration et la productivité dans l'ensemble de l'entreprise. Par rapport à l'organisation et à l'étendue du réseau MUCODEC, la communication interne et opérationnelle s'y déroule sur les trois niveaux cités plus haut que nous synthétisons en ces termes : *siège/réseau (agences); intra-réseau (entre agences) et réseau/clientèle.*

Ces trois niveaux de matérialisation de la communication interne et opérationnelle, auxquels s'ajoute un quatrième niveau, celui de la communication interne institutionnelle, s'opèrent au travers de nombreuses plateformes (supports et canaux) technologiques et ergonomiques. Cette communication interne et opérationnelle passe par plusieurs canaux : les médias, le hors-média et le digital. Lesquels par catégorie se présentent comme suit :

- **Médias** : *Affichage dans les espaces de travail ; imprimés ; archives physiques ; téléphone fixe interne ; téléphone mobile et courriers physiques.*
- **Hors-média** : *réunions, assemblées générales ; espaces de travail et salles de réunion.*
- **Digital** : *serveurs et intranet ; messagerie Outlook ; vidéoprojecteur ;*

Ordinateurs portables ; conférences téléphoniques et visioconférences.

A côté des canaux, il y a les supports de communication. Il y en a qui sont utilisés spécifiquement pour un canal, et d'autres qui sont « passe-partout » par leur compatibilité avec plusieurs canaux. Ces supports sont essentiellement : *Affiches (A4 ; A3 ; A2 ; A1 ; Roll Up) ; dépêche interne (Du côté des MUCODEC) : publication ponctuelle sur un événement de l'entreprise ; journal Interne (Le Reflet) : publication périodique sur les activités ayant marqué la vie de l'entreprise durant les 3 derniers mois ; rapports d'activité ; avis de recrutement ; Mails , communication DG ; notes de service ; notes d'information ; réunions thématiques, réunions de service ; réunions sur les projets ; plans d'action ; procédures ; chronogrammes d'activités ; comptes rendus de réunions ; rapports de missions ; reportings hebdomadaires ; messages verbaux ; SMS ; Documents divers ; etc.*

❑ Les TIC au service de la communication interne et opérationnelle

C'est depuis le milieu des années 1990 que les technologies de l'information et de la communication ont fait leur entrée dans les activités professionnelles au sein du réseau MUCODEC par l'informatisation des pratiques courantes : comptabilité, administration, opérations aux guichets, etc. A côté des ordinateurs, le réseau s'est équipé en logiciels (Sage, Sibanque...) en passant par la mise en place d'une infrastructure de télécommunication. Celle-ci aide à la réalisation des activités traditionnelles d'une microfinance, comme elle est aussi mise au service de la communication de l'entreprise. Parmi ces différentes technologies de l'information et de la communication, quelques-unes constituent les piliers du volet communication interne et opérationnelle qu'on a étudiée dans cette institution. En voici un tableau récapitulatif.

Les différentes TIC qui participent à l'intermédiation des communications internes et opérationnelles aux MUCODEC sont : *le téléphone fixe interne ; le téléphone mobile classique et smartphone ; les serveurs ; le réseau hertzien (L1) ; la BLR ; la messagerie électronique ; l'ordinateur portable, l'ordinateur fixe, le réseau informatique ; le wifi ; le*

Modem GSM 3G/4G ; le VSAT ; le vidéoprojecteur ; la fibre optique ; la clé USB et le WhatsApp.

□ Enjeux du Management de la Communication Interne aux MUCODEC

Enjeu est un mot qui s'utilise dans beaucoup de domaines et pour diverses circonstances. Il revêt plusieurs sens selon les situations de son utilisation. Le Larousse en ligne le définit comme « *ce que l'on risque dans un jeu, en particulier une somme d'argent, et qui revient au gagnant*²⁸ ». D'après le dictionnaire en ligne du [Centre de Ressources Textuelles et Lexicales](#)²⁹, le mot « Enjeu » veut également dire : « *Ce que l'on peut gagner ou perdre dans n'importe quelle entreprise* ». Qu'il s'agisse du domaine des jeux, du sport, de la politique ou du management stratégique, l'usage de ce vocable met en lumière l'idée du risque, des avantages, du progrès ou recul que peut comporter une activité ou une situation. Dans le cadre de ce travail, les enjeux sont les avantages que peuvent apporter les technologies mobiles dans le management de la communication interne (opérationnelle) des entreprises en général, et des réseaux de microfinance, en particulier, au Congo.

Par enjeux, on peut également visualiser les risques ou le manque à gagner qu'on peut constater dans une démarche entrepreneuriale quand les technologies mobiles ne sont pas utilisées à bon escient. Au regard, bien sûr, du contexte particulier des télécommunications au Congo et de la place qu'occupent les établissements de microfinance dans l'économie nationale. L'enjeu ou les enjeux ici peuvent se résumer à une question : *est ce que les technologies mobiles participent-elle à l'efficience ou l'efficacité des établissements de microfinance par le biais de la communication interne et opérationnelle?* De nombreux auteurs affirment que les technologies de

l'information et de la communication, et particulièrement les technologies mobiles, exercent une certaine influence sur les parties prenantes de l'entreprise et surtout sur son fonctionnement. Une vision généraliste que Winnail (2003) exprime en ces termes : « *Nous sommes témoins d'une révolution culturelle majeure, qui a un impact incroyable sur notre société. Cependant, en dépit de nombreux avertissements, un petit groupe semble comprendre ce qui se passe véritablement, et sait d'où vient cette vague de changements sociaux déferlant sur nous !* » Au cours des cinquante dernières années, les TIC ont enveloppé le globe et ont transformé presque tous les aspects de notre vie. En 1971, Neil Postman décrivait l'ascension de l'Age de la Télévision et le déclin de l'Age de l'Imprimerie comme « *le fait culturel le plus significatif de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, chez les Américains* ». Aujourd'hui on peut se risquer de dire que la télévision et l'imprimerie n'ont plus la même place qu'hier dans la vie aussi bien des entreprises que des citoyens lambda. Car les premières années du 21^{ème} siècle consacrent, pour les communications tous azimuts, les technologies numériques et particulièrement la téléphonie et les applications mobiles. L'avènement des technologies mobiles a profondément modifié les pratiques de communication au sein des organisations et entreprises, tant sur le plan interne qu'opérationnel. Ces outils offrent une multitude d'avantages en termes de flexibilité, d'accessibilité et de rapidité. Cependant, ils soulèvent également des défis majeurs qui nécessitent une attention particulière. Malgré tous ces avantages indéniables liés aux technologies mobiles dans le monde professionnel, il est important de ne pas négliger certains challenges spécifiques associés à leur utilisation. Au regard de ce qui précède, il va de soi que l'on considère certaines pratiques ou certains usages des technologies mobiles comme étant des enjeux. Dans les résultats de notre recherche, nous découvrirons comment ces enjeux apparaissent en termes de d'accessibilité aux informations, de communication en temps réel, de flexibilité dans le travail, de productivité, d'intégration avec d'autres systèmes de communication, de mobilité, de collaboration, de gestion de temps, de synchronisation et de partage de documents, d'innovation et

de compétitivité, de l'équilibre ou déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Conclusion

La République du Congo est un pays dont l'économie repose principalement sur les recettes pétrolières et, dans une certaine mesure, sur l'exploitation et l'exportation du bois. Cette dépendance excessive à ces secteurs constitue un obstacle majeur au développement économique durable du pays. La prédominance des secteurs pétrolier et forestier limite les opportunités d'emploi dans d'autres domaines, contribuant ainsi au taux élevé de chômage observé actuellement. Par ailleurs, les problèmes liés aux télécommunications représentent également un frein au développement économique du Congo-Brazzaville. « *En République du Congo, l'intégration des TIC dans le tissu économique congolais reste confrontée à diverses contraintes d'ordre endogènes et exogènes, c'est-à-dire celles qui dépendent des entreprises elles-mêmes et celles qui sont liées à l'environnement dans lequel évoluent les entreprises* » (p.61), déclarait Samba, R. (2013). Samba et Biampikou (2012). Ces deux auteurs évoquaient ce problème dans un rapport sur les TIC et l'entrepreneuriat en République du Congo : « *Les secteurs d'appui aux TIC, notamment l'énergie et les télécommunications constituent des contraintes, empêchant aux PME de mieux se valoriser dans l'univers des TIC et d'être compétitives à l'échelle de la sous-région* », soulignaient-ils (p.09).

Quatrième Partie : Etude de cas, présentation des résultats de la recherche & discussion

Introduction

Les MUCODEC sont une parfaite illustration en République du Congo du rôle non moins important que les établissements de microfinance jouent. Ce réseau d'établissements de microfinance a été notre terrain de recherche. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de notre étude sur l'utilisation des technologies mobiles dans l'intermédiation des processus de communication interne et opérationnelle dans cette organisation.

4.1 Les résultats de la recherche

Dans ce chapitre, nous présentons la manière avec laquelle nous avons mené notre enquête, les données que nous avons exploitées et la manière que celles-ci ont été analysées.

4.1.1 Présentation de l'enquête

La démarche interprétativiste de cette recherche nous a amené à observer l'environnement de la recherche, collecter des données primaires et secondaires et analyser tout le corpus pour vérifier nos hypothèses. Après avoir administré notre questionnaire auprès d'une quarantaine de salariés, nous avons transcrit les verbatim pour une analyse thématique dans Nvivo 12. L'analyse des entretiens et des données terrain a été réalisée grâce à ce logiciel, en se concentrant sur les occurrences thématiques, appréciations, interprétations des usages, sentiments et souhaits des utilisateurs mobiles du réseau MUCODEC. Les résultats obtenus par ce logiciel sont présentés ici. Une recherche qualitative se concentre généralement sur des sujets spécifiques et profonds afin d'explorer les questions difficiles. Cela permet une

meilleure analyse et compréhension des motivations et préférences du groupe étudié. Les résultats présentent sous plusieurs thématiques :

- Les outils mobiles utilisés aux MUCODEC ainsi que leurs rôles.
- Les avantages/inconvénients de ces technologies.
- Le contenu communicationnel via les outils mobiles dans l'entreprise.
- Les sentiments/souhaits exprimés par les utilisateurs.

4.1.2 Administration du questionnaire

47 entretiens directs et semi-directifs ont été menés dans le réseau MUCODEC sur une période de trois mois, du 15 novembre 2020 au 15 février 2021, en présentiel et parfois en distanciel compte tenu des restrictions Covid. Les enquêtés étaient principalement des salariés de différents profils professionnels. L'échantillon a été constitué de manière aléatoire et raisonnée en fonction des rencontres professionnelles et de la disponibilité des salariés. Pendant les entretiens, les propos ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone ou d'un smartphone. Les enregistrements ont ensuite été transformés en verbatim grâce à la transcription par saisie vocale automatique avec Google Doc. Les transcriptions générées automatiquement ont nécessité un traitement supplémentaire pour obtenir des verbatim clairs et compréhensibles. Certains mots ont été élagués ou réécrits afin qu'ils soient intelligibles pour tous. En plus des verbatim utilisés comme base d'analyse sur Nvivo, deux rapports d'enquêtes de satisfaction sur la communication interne et externe réalisées auprès des salariés et sociétaires en 2021 ont également été inclus comme données.

□ Les attributs des interviewés sur Nvivo

Dans la mise en œuvre de l'analyse sur Nvivo, l'un des premiers pas aura été la structuration du corpus et son organisation dans l'interface du logiciel. En important les différents fichiers sources ou de cas, il nous a fallu également définir les caractéristiques de chaque personne interviewée. Ces caractéristiques, également appelés attributs ont permis de contextualiser ou de définir les profils : sexe,

localisation, fonction etc. Notre enquête a été menée auprès d'un échantillon aléatoire qui se présentait comme suit :

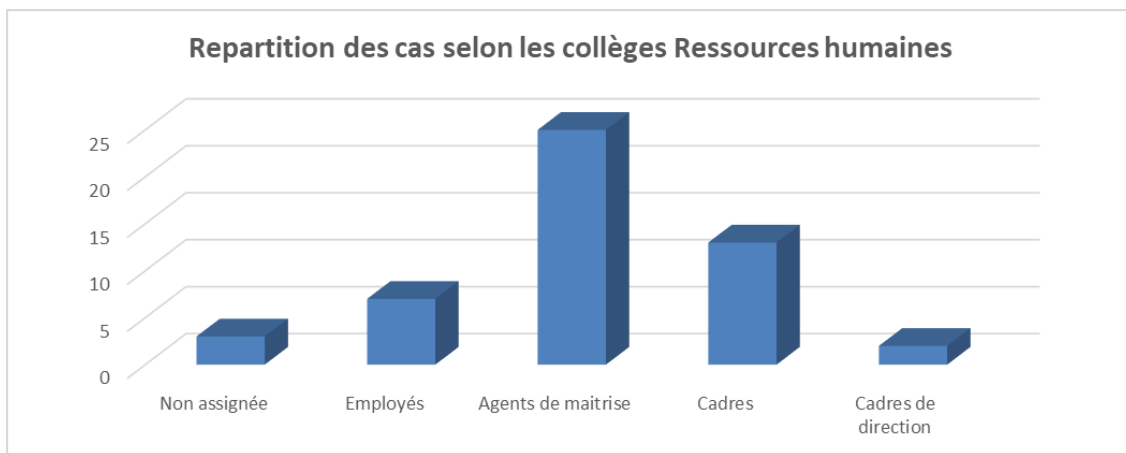


Figure 6 Répartition par collège RH des personnes interviewées

- 13 femmes et 34 hommes
- Ancienneté : Moyenne : 15 ans de service.
- Catégorisation RH : *Agents de maîtrise : 23 ; Employés : 08 ; Cadres : 13 et Cadres de direction : 02*

Le plus ancien salarié interviewé cumule à 28 ans d'années de travail et le moins à 8 ans.

❑ Le codage pour l'analyse

Le nuage de mots présenté, plus bas, synthétise les mots itératifs faisant partie des éléments de langage utilisé par les enquêtés et ayant permis d'orienter Nvivo dans l'analyse des données pour générer des résultats relatifs à notre problématique, nos hypothèses ou mieux à nos attentes. Il nous a fallu structurer le codage et l'organiser de façon à rendre ce processus fluide. Le logiciel nous a facilité leur exploitation et la production des résultats qui en ont découlés. Nous avons fait le codage en deux étapes. Ensuite de façon manuelle en identifiant ou en améliorant les thèmes générés automatiquement en fonction de l'objectif poursuivi. La lecture et l'exploitation de tous les documents nous ont permis d'extraire des thèmes qui sont devenus dans le logiciel les nœuds, éléments ayant permis de trouver dans toutes les sources, des parties

textuelles qui répondaient à nos attentes thématiques pour l'analyse. C'est ainsi que nous avons pu formuler une quarantaine de codes parents et codes enfants tels que présentés dans le tableau ci-dessous.

CODES OU THEMES PARENTS ET LEURS CODES ENFANTS			
Codes parents	Codes enfants 1	Codes enfants 2	Codes enfants 3
L'ancienneté des usagers			
Les missions ou fonctions des utilisateurs			
La communication interne aux MUCODEC	La communication interne aux MUCODEC	Formes des communications internes ou opérationnelles	
La qualité de la communication interne	Appréciation de façon générale	Sans technologies mobiles	
Les différentes technologies mobiles utilisées	Outils de prédilection	Les raisons de la préférence de ces outils	
L'appréciation de l'usage des technologies mobiles	Appréciation de leur utilisation	Appréciation du GFU	Fréquence d'utilisation des outils mobiles Avantages des technologies mobiles
Les rôles (usages) ou fonctions de chaque technologie mobile			
Types de contenus des interactions ou échanges	En communication interne	En communication opérationnelle	
Avantages des technologies	Mobilité	Travail à distance	Contrôle et suivi des équipes
L'impact des technologies mobiles	Efficacité et performance de l'entreprise	Auprès des sociétaires/ satisfaction de la clientèle	Organisation du travail et performance personnelle Renforcement de la collaboration Renforcement du contrôle par la hiérarchie
Les sentiments engendrés en utilisant les technologies mobiles			
Les souhaits	Sur les dotations en technologies mobiles	Sur l'utilisation des technologies mobiles	Sur la prise en main des technologies mobiles
Obstacles et inconvénients de l'utilisation des technologies mobiles	Difficultés rencontrées dans l'usage de ces technologies	Maladies susceptibles	
Types de décisions prises avec ou grâce à ces outils			

Tableau 4 Codes et sous-codes (thèmes) pour l'analyse sur Nvivo

4.2 Résultats et interprétation

L'essor rapide des technologies mobiles a engendré une profonde transformation du paysage de la communication et du management au sein des organisations. En adoptant une approche ethnographique rigoureuse, nous avons mené des observations sur le terrain, échangé avec les acteurs clés et analysé minutieusement les dynamiques organisationnelles qui se déploient autour de ces outils numériques. Cette présentation vise donc à mettre en lumière nos découvertes afin d'enrichir notre compréhension collective quant aux implications socio-technologiques inhérentes aux pratiques managériales contemporaines. À travers notre étude de cas, nous dévoilerons non seulement les résultats obtenus lors de notre recherche sur le terrain, mais également leur interprétation. Celle-ci en recherche qualitative étant l'examen des données primaires pour leur donner du sens afin d'aboutir à des conclusions pertinentes, cette étape découle d'un long processus incluant procédures méthodologiques et démarches critiques, vu que les données analysées sont des matériaux tirés du langage ou des comportements humains. Après avoir présenté chaque thème ou code avec les résultats y afférents issus de l'analyse sur Nvivo, nous procédons juste après l'interprétation correspondante. Nous avons veillé à réduire les biais subjectifs en focalisant l'analyse et l'interprétation sur les résultats des données primaires. Dans cette partie, nous allons présenter les différents souhaits, sentiments, tendances ou préférences dans l'usage des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle par la population étudiée.

❖ **Thèmes, résultats et interprétations**

□ **Les mots itératifs**

L'analyse des mots utilisés dans les entretiens par les différents enquêtés fait ressortir une liste de vocables qui se focalisent effectivement autour de l'objet de cette recherche. Parmi eux, il y a des mots essentiels et incontournables pour cerner notre

❑ **Thème 1 : La qualité de la communication interne et opérationnelle de façon générale.**

Au début de notre enquête, nous avons voulu comprendre si les usagers appréciaient-ils la qualité de la communication interne et opérationnelle au sein de leur entreprise avec ou sans les technologies mobiles. Le questionnaire était une échelle de notation linéaire numérique de 1 à 5.

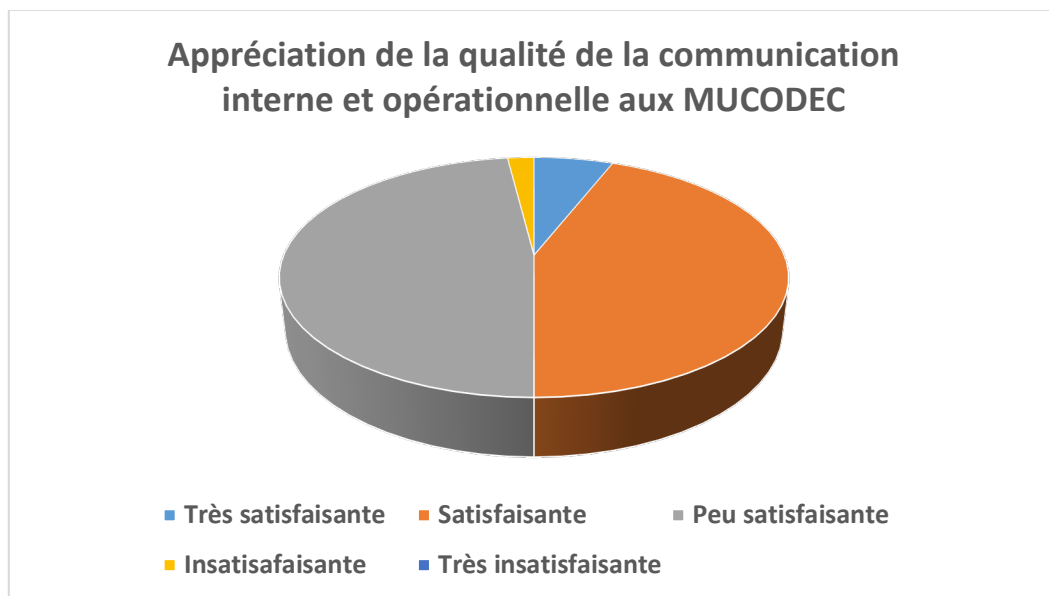


Figure 8 Opinions sur la qualité de la communication interne de façon générale

➤ **Interprétation 1 :**

Les réponses obtenues indiquent que la majorité de salariés interviewés estiment que de façon générale, la communication de l'organisation est **peu satisfaisante** quels que soient les outils utilisés. L'institution devrait revoir sa stratégie de communication interne.

Ce résultat va dans le champ d'exploration de la théorie de la communication organisationnelle. Dans ce sens, Amal, M. (2022) estime que l'environnement de travail qui se distingue par une fréquence élevée de communication a été associé à un niveau accru de productivité (Keller et Platt, 1994). L'auteur dit que selon la littérature existante, une communication plus fréquente entre les dirigeants et les employés est

supposée stimuler la performance ainsi que la satisfaction au travail (Kim et Umanath, 1992; Zeffane et Gul, 1993). Ce qui nous conduit à conclure cette interprétation en faisant appel à cette assertion de Abil et Sahab (2020) dans laquelle les auteurs citent à leur tour scientifiques qui ont également abordé la question dans la même trajectoire : « *La communication interne fait partie du contexte organisationnel dans lequel les employés sont engagés ou désengagés (Bakker., Albrecht, & Leiter, 2011). Des recherches antérieures ont montré que les pratiques de communication interne influencent positivement l'engagement des employés (Saks, 2006 ; Chong, 2007 ; Welch & Jackson, 2007 ; Iyer & Israel, 2012 ; Verčič & Vokić, 2017 ; Cézanne et al., 2019)* » (p.07).

❑ Thème 2 : Appréciation de l'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle

Pour cerner les contours de ce thème, nous avons utilisé également l'échelle de notation linéaire numérique de 5 niveaux d'appréciation. Les opinions des salariés sur l'utilisation des outils mobiles dans leurs processus communicationnels internes sont reflétées dans le camembert ci-dessous.

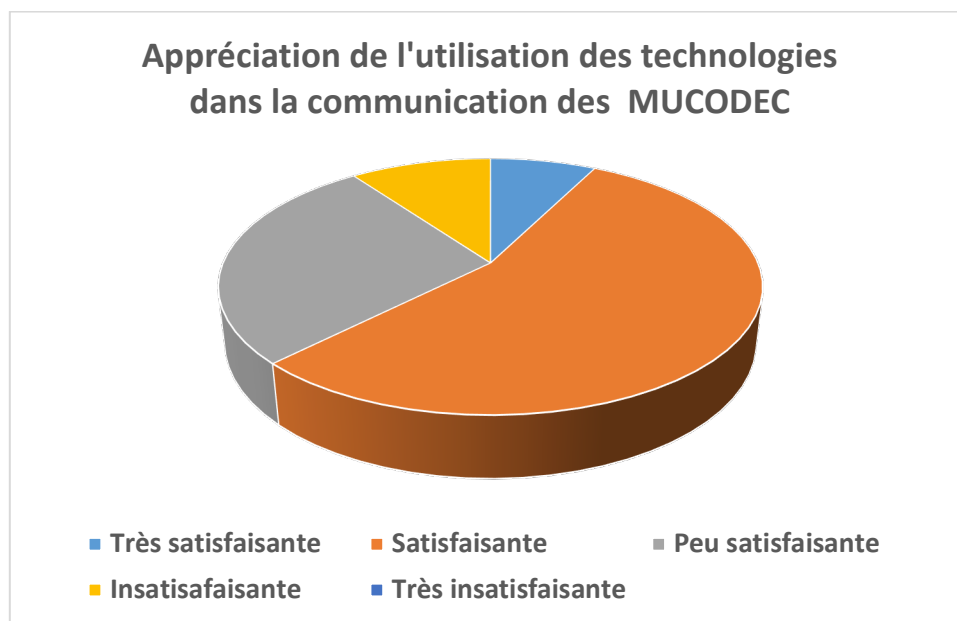


Figure 9 Opinions sur l'utilisation ses technologies mobiles dans la communication

➤ **Interprétation 2 :**

Le groupe étudié pense que dans l'ensemble l'usage des technologies mobiles dans les processus communicationnels est **satisfaisant**.

Au regard de ce que nous enseigne la théorie de l'adoption technologique, il nous paraît clair que l'appréciation des technologies mobiles par les usagers des MUCODEC s'insère dans cette vision. Ici il est clair de parler du modèle TAM (Technology Acceptance Model) de Davis. D'après Jelassi & Herault (2015), ce modèle de l'adoption des innovations technologiques pose deux variables : il y a d'une part l'utilité perçue et de l'autre, la facilité d'utilisation de la technologie. Les auteurs soulignent davantage que « *L'utilité perçue est définie comme « le degré d'aptitude d'une personne à penser qu'utiliser un système particulier augmentera sa performance au travail » (Davis et al., 1989). La facilité d'utilisation perçue représente « le degré d'aptitude d'une personne à penser qu'utiliser un nouveau système se fera sans efforts ». Ce modèle reste le modèle de référence d'acceptation des technologies grâce à de nombreuses validations empiriques qui ont validé le rôle de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation perçue dans la détermination de l'intention d'usage (Adams et al., 1992 ; Igarria et al., 1995) » (p.61).*

Thème 3 : Les différentes technologies mobiles en usage aux MUCODEC

Les outils mobiles en usage dans l'entreprise font l'objet de préférence selon les besoins ou la commodité de chaque utilisateur. En matière de communication interne et opérationnelle, les outils mobiles n'ont pas été mis à la disposition par un choix stratégique, en dehors du téléphone mobile adossé au GFU (Groupe fermé d'utilisateurs). Ils sont entrés dans les usages de façon naturelle. C'est ainsi que l'analyse de notre enquête fait ressortir une « *short list* » des outils les plus utilisés au sein du réseau MUCODEC : *téléphone portable (doté par l'entreprise) ; smartphone (doté à certains responsables par l'entreprise) ; GFU (groupe fermé d'utilisateurs) qui est une plateforme téléphonique dans laquelle les utilisateurs s'appellent entre eux gratuitement) et qui est adossée à un répertoire téléphonique) ; clé USB ; ordinateur*

portable ;vidéoprojecteur ; de la visioconférence ; de l'application mobile WhatsApp et SMS.

➤ **Interprétation 3 :**

Le groupe étudié utilise les outils technologiques les plus courants et adaptés à la vie de l'entreprise pour les actions de communication.

Bien qu'abordant des éléments de compréhension de la théorie de l'adoption technologiques, nous pensons qu'à cette partie de nos résultats, les contenus s'adosent mieux à la sociologie des usages et à la théorie de l'acteur-réseau. Nous le savons tous, les technologies mobiles sont nombreuses et variées. Leurs usages aussi ne font que se diversifier. C'est ici l'occasion d'évoquer cette observation de Fabien Granjon et Julie Denouël (2011) concernant les usages de technologies mobiles: « [...] *la production scientifique s'est sensiblement étoffée ces dernières années, multipliant les études sur les usages liés à une pléthore de dispositifs techniques et/ou services (Internet, téléphonie mobile, sites de réseaux sociaux, etc.) et explorant des territoires sociaux toujours plus variés (famille, cercles relationnels spécifiques, espaces professionnel, etc.)* ». Les outils technologiques et leurs usages en entreprise focalisent l'attention de bon nombre de chercheurs. Ainsi, il est impératif de prendre en compte les divers usages, parfois contradictoires, auxquels un outil peut être soumis. Ces utilisations dépendent moins des caractéristiques intrinsèques et des capacités de l'outil que des motivations et stratégies adoptées par les utilisateurs, comme le souligne Cabedoche (2015).

En ce qui concerne la théorie de l'acteur-réseau, la foultitude d'instruments technologiques utilisés ou mobilisés au sein des MUCODEC, montre simplement le rôle non moins important que ces outils technologiques jouent pour l'intermédiation ou la médiation des processus communicationnels à travers le réseau cette institution. Ces objets non humains sont au centre de la réalisation de diverses actions de communication qui permettent à l'entreprise d'assurer son rendement. Ils sont les

canaux et les moyens indispensables des échanges en entreprise. Ce que précise Boumhaouad (2017) quand il écrit que « *dans son étude sur les outils de communication (telles que la téléphonie mobile), Françoise Paquienséguy (2006) précise que les usagers ont recours à des pratiques communicationnelles organisées et « très structurées » par leurs réseaux relationnels et exploitent ces outils techniques d'échange pour satisfaire au mieux leurs besoins communicationnels (Paquienséguy, 2006, 6). Elle ajoute que les usagers choisissent volontairement et de manière constante l'outil de communication le plus adapté aux échanges qu'ils vont effectuer à partir d'un équipement initial (téléphone mobile, Skype, fixe, etc.).* »

Ces outils participent pleinement au rendement, mieux aux résultats ou à la performance de l'organisation. Pour Sire (2017) qui fait une sorte de recension des auteurs ayant argué dans le même sens, d'un point de vue épistémologique, l'approche sociologique de l'Acteur-Réseau (ANT) se distingue par son intérêt non seulement pour les individus en tant qu'acteurs, mais également pour les objets. Il dit que selon Bruno Latour, il est nécessaire d'inclure dans notre analyse "*l'entêtement, la ruse et la force des électrons, des microbes, des atomes, des calculateurs et des missiles*", en plus des passions humaines habituelles (Latour 2006 : 88). L'ANT propose ainsi de remplacer le concept traditionnel de "*société*" par celui de "*collectif produit par des humains et des non-humains*" (Callon 2006 : 272). Le chercheur s'intéresse alors à la capacité ou à la faiblesse d'une association entre ces acteurs sociaux et techniques plutôt que d'établir a priori une distinction binaire entre un groupe social déterminant et un autre technique déterminé (Callon & Latour 2006).

□ Thème 4 : Les outils de prédilection des usagers des technologies mobiles pour la communication

Les usagers ont des préférences pour telle ou telle autre technologie. Ces préférences varient en fonction des postes, des dotations voire de localisation. En somme, les outils technologiques de communication préférés par les acteurs de cette organisation sont : *le téléphone mobile (classique ou smartphone) avec GFU ; la clé USB ; l'ordinateur*

portable ; le vidéoprojecteur ; la visioconférence et l'application mobile WhatsApp.

➤ **Interprétation 4 :**

Parmi les outils cités en amont, il y en a qui bénéficient d'une certaine préférence de la part des usagers. On va citer essentiellement : *le téléphone mobile (classique ou smartphone) avec GFU, l'application mobile WhatsApp et l'ordinateur portable.*

Nous sommes ici face à une attitude que doit prendre en compte la stratégie dans le cadre du management. La stratégie permet d'analyser les situations communicationnelles et de proposer quels outils sont les mieux adaptés aux usages et à l'environnement interne et externe de l'organisation. Toutes les entreprises ne peuvent déployer les mêmes moyens technologiques en raison de leurs objets et de leur taille, comme le soulignent El Archi & Benbba (2021) « *La taille constitue un élément déterminant de l'adoption et de l'intensité d'usage des TIC, car elle conditionne l'intensité des besoins de coordination, qu'ils soient internes ou externes (Galliano et Soullié 2008). Ceci s'explique par le fait que ces dernières ont davantage d'espace pour améliorer les flux internes de communication, par exemple en procédant à l'établissement de réseaux internes ou l'externalisation de différentes tâches, comme la création d'extranets* » (p.115).

Ce résultat correspond également aux discours portés par l'adoption technologique. Plusieurs raisons, subjectives ou objectives, personnelles ou collectives, peuvent pousser des individus à préférer telle ou telle autre technologie au détriment d'autres. Dans le cadre professionnel, un des déterminants peut être les outils mis à disposition dans le cadre d'une politique ou d'une stratégie de communication. En parlant des préférences technologiques, Roussy, Ridier et Chaib (2015) déclarent que « *La subjectivité dans la perception de l'innovation peut influencer le processus de décision d'adoption. Plus précisément, l'individu développe des préférences vis-à-vis des caractéristiques de l'innovation (de ses attributs) ce qui lui permet de hiérarchiser ses choix. La théorie de Lancaster (1966) est basée sur ce postulat et considère que l'utilité globale d'un produit, [...] correspond à la somme des utilités de chacune des caractéristiques perçues de ce produit* » (p.07).

❑ **Thème 5 : Les raisons de leur préférence par les usagers**

Les technologies mobiles citées ci-dessus sont choisies par les salariés pour des raisons variant d'un usager à un autre. Dans la plupart des cas, les raisons d'adoption de ces outils sont : *la communication entre acteurs en temps réel ; la rapidité de la diffusion des informations ; la mobilité permettant des réactions même en situation de nomadisme ; la gestion des urgences ; les réunions à distance ; l'obtention des réponses rapidement ; le suivi des dossiers et des collaborateurs ; l'appartenance à une flotte téléphonique (GFU) où les appels sont gratuits entre numéros téléphoniques dédiés à l'entreprise ; le contournement des problèmes de réseau télécom de l'entreprise (interconnexion des agences) : BLR (boucle locale radio), faisceau hertzien, intranet, internet etc.*

Quelques usagers ont eu des déclarations comme :

1- « *Le téléphone mobile permet de joindre rapidement des personnes, d'obtenir vite des informations et des réponses, de résoudre avec diligence les problèmes des sociétaires, surtout de ceux en déplacement et de faire le suivi des dossiers de demande de crédit envoyés à la Délégation Régionale ou à la Fédération* ».

Ou encore :

2- « *On peut travailler n'importe où avec ces outils et aussi joindre facilement les collègues et partager des documents même en situation de mobilité* ».

3- « *Ces outils mobiles nous aident aussi à contourner les problèmes d'interconnexion sur le réseau de télécommunication entre les agences ou sur les serveurs* ».

➤ **Interprétation 5 :**

Les raisons principales du choix de ces technologies mobiles sont relatives à la réactivité, la rapidité, aux réponses en temps réel, à la mobilité des acteurs, la gestion des urgences, l'effacement des barrières de distance, la non limitation des appels de la flotte téléphonique GFU, le contournement des problèmes de réseau informatique, la possibilité de discuter dans un groupe digital.

Ce résultat est ancré à la théorie de la communication organisationnelle et au concept de stratégie. L'objectif du choix de ces outils est bien évidemment celui de la performance et donc d'un résultat positif pour l'ensemble du réseau. Parmi les raisons

de leur préférence, il y a certainement la mobilité ou le nomadisme, l'ubiquité, la rapidité, etc. Dans cette perspective d'analyse, Fernandez & Marrauld (2012) soulignent qu'il est possible de caractériser les technologies de l'information et de la communication (TIC) mobiles en se basant sur quatre points principaux. On peut mentionner l'individualisation des terminaux qui permet aux utilisateurs une personnalisation des usages, y compris dans le cadre professionnel. Ensuite, il convient également de souligner la continuité de la communication offerte par ces TIC mobiles, ce qui permet aux individus de maintenir leurs échanges même lorsqu'ils sont en déplacement ou hors du lieu habituel professionnel ou résidentiel. Ainsi, l'espace devient moins discontinu grâce à ces dispositifs technologiques. Il est important d'évoquer l'ubiquité que procure la communication via les TIC mobiles. Cette ubiquité offre aux individus la possibilité d'être joignables et d'accéder à des réseaux de communication et d'information quel que soit leur emplacement géographique.

Dans cette perspective, Des Horts (2008) souligne qu'il y a plusieurs raisons qui peuvent présider au choix des technologies mobiles. Il évoque la flexibilité organisationnelle permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement ; les gains de temps de production puisque même en situation de mobilité, les acteurs travaillent ; l'idée de la rationalisation des processus organisationnels pour plus d'efficacité ; la réactivité des parties prenantes ; le développement et le partage des connaissances au sein de l'organisation ; la réduction des coûts de structure et de fonctionnement avec , par exemple le travail à distance et le renforcement de l'image de l'entreprise en utilisant ces technologies innovantes.

□ Thème 6 : Appréciation du Groupe Fermé d'Utilisateurs (GFU) téléphonique

L'entreprise a mis en place depuis plusieurs années, auprès de deux opérateurs de téléphonie mobile (MTN et Airtel), des flottes téléphoniques avec des répertoires dédiés dont les numéros sont attribués à des salariés ou à des services. Ces plateformes permettent aux acteurs du réseau de se communiquer entre eux à volonté sans crainte

d'épuisement de crédit. Les échanges peuvent être des appels audio ou des textos (SMS). Les appels vers des numéros ne faisant pas partie de ces plateformes sont payés sur la base d'une dotation de crédit qui est fait à chaque détenteur de Sim d'entreprise au début de chaque mois. Le crédit de communication alloué à chacun varie en fonction des responsabilités et des missions. Les salariés MUCODEC ont donné leurs opinions, représentées dans le graphique ci-dessous, sur l'utilisation de cette technologie.

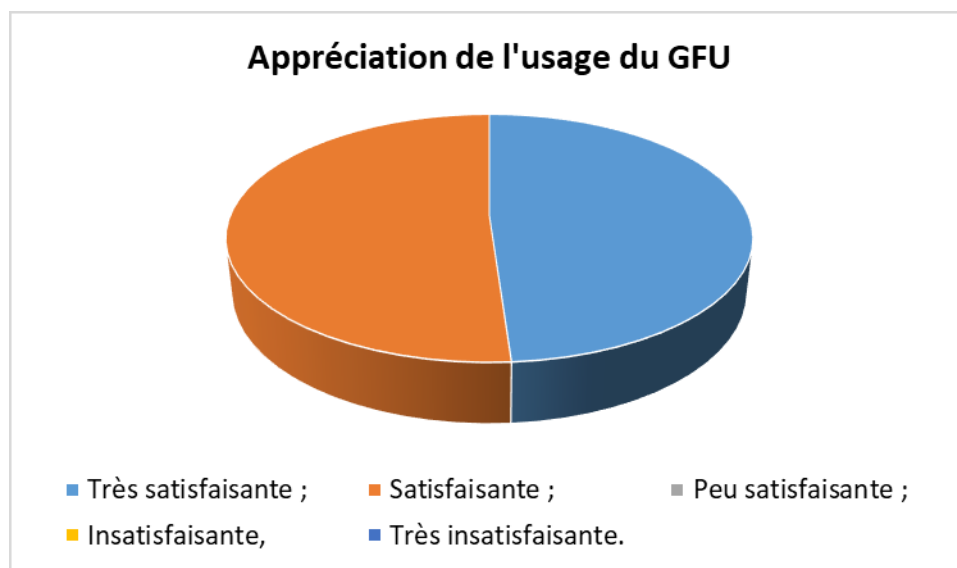


Figure 10 : Opinions sur l'utilisation du GFU

➤ **Interprétation 6 :**

L'analyse montre que les usagers ont une haute opinion sur la plateforme téléphonique appelée GFU. Les appréciations sont partagées entre « **Très satisfaisante** » et « **Satisfaisante** ». Ici également, le résultat ne fait aucun doute. Il montre la dimension de l'adoption technologique et du management de la communication à travers une stratégie.

Le GFU est un dispositif téléphonique qui permet aux salariés de communiquer sans contrainte de frais relatifs aux appels. Au Congo, les usagers du téléphone mobile sont encore dans la tarification prépayée qui n'offre pas de forfaits mensuels illimités. En appelant un numéro d'un autre opérateur téléphonique, le coût de la communication est plus élevée. Certaines entreprises congolaises ont négocié des forfaits mensuels pour les numéros faisant partie de leur flotte téléphonique et qui permet à tous les

acteurs internes de communiquer sans crainte d'épuiser les crédits de communication. C'est donc ce dispositif téléphonique (GFU) qui est très apprécié des usagers. Dispositif un concept dont Baron et Bruillard (2013) donnent l'étendue du sens dans cet extrait : « *Dans le domaine des technologies, le terme intervient souvent en complément de ceux d'outil, d'instrument, de support, d'environnement, tout ce qui signale que les situations actuelles de la transmission des connaissances ou des apprentissages sont médiatisées. Pour notre part, nous ne raisonnons pas forcément en termes de dispositif mais plutôt en considérant la question du point de vue des instruments, des acteurs, des systèmes sociaux.* »

La mise en place du GFU est une démarche qui est à cheval sur quatre courants de pensée. Nous avons la théorie de la communication des organisations, la sociologie des usages, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie de l'entreprise en réseau. Pour les trois premières, nous avons essayé plus haut de montrer les lignes de convergence entre nos résultats et ces théories. Quant à la théorie de l'entreprise en réseau, elle montre souvent le rôle capital que joue la communication dans la dynamique organisationnelle qui nécessite accompagnement, suivi, échanges permanents et opérationnels, coordination, implication et motivation. Ces variables socioprofessionnelles s'ancrent à des process info-communicationnels. Un dispositif comme le GFU est tout indiqué pour la fluidification des informations à tous les niveaux de l'organisation. Dans le même esprit, Mallard (2011) estime que « *si l'entreprise en réseau* » *existe finalement depuis assez longtemps, la manière dont elle pourrait être gouvernée ne s'impose pas, au-delà de la mise en œuvre des logiques de projet à proprement parler. On pourrait d'ailleurs faire l'hypothèse que le propre de la coordination en réseau serait d'être activement stimulée par les technologies de communication tout en donnant une prise très faible aux processus d'encadrement. Elle porterait en elle l'efficacité de la communication au travail beaucoup plus que l'efficacité du management* » (p.26).

Grâce aux technologies mobiles tel que le GFU, on peut dire que les organisations en

réseau partagent mieux les connaissances communes à tous les acteurs et à toutes les entités du réseau. Dans cet élan, il y a une co-construction des savoirs, des pratiques qui peuvent à l'origine de nouvelles connaissances et partant être des dispositifs d'anticipation des évolutions dans le secteur d'intervention de l'entreprise en réseau. « *La création de ces connaissances implique des interactions par lesquelles les individus peuvent créer, transférer et disséminer de nouveaux savoirs au sein de l'organisation et par-delà ses frontières (Nonaka et al., 2008)* », nous renseignent Burlaud, Simon, F& Loilier (2022).

❑ **Thème 7 : Les raisons de la bonne appréciation du GFU**

Les différents enquêtés ont précisé les motifs de leur satisfaction par rapport au téléphone portable de la flotte GFU. Ils estiment que ce dispositif : *permet le contact permanent entre collègues de tout le réseau et de joindre facilement les sociétaires ; donne accès rapidement aux informations ; favorise le suivi des dossiers à distance ; permet l'accompagnement à distance des collaborateurs ; permet de gérer les situations d'urgence, r les affaires courantes en situation de mobilité ; de contourner les difficultés relatives aux problèmes d'interconnexion des agences et prioriser les appels venant de cette plateforme.*

Ces avis sont illustrés par quelques extraits d'entretiens, à titre d'exemple :

1. « *Il est performant car il nous permet de communiquer sans coûts exorbitants, de joindre tout le monde dans le réseau à tout moment et de dénouer avec une certaine rapidité les situations d'urgence. Ce dispositif est efficace et nécessaire pour notre collaboration avec tous les acteurs du réseau MUCODEC. C'est un très bon système qui apporte une valeur ajoutée à notre communication interne et à notre travail* ».
2. « *C'est un très bon dispositif de communication interne. On peut facilement joindre les collègues et avoir des longs échanges sans craindre les coûts des communications. Il coûte moins cher et nous permet de communiquer autant que faire se peut, avec l'ensemble des collègues du réseau. En cas de problème de connexion sur les serveurs et les mails, le GFU ou Whatsapp nous servent de moyens de contournement* ».
3. « *Ce dispositif est formidable et nous apporte plus de souplesse dans notre travail. Le GFU c'est un système satisfaisant qui permet sans craindre l'épuisement du crédit de communiquer en temps réel avec la hiérarchie mais aussi de suivre son activité. En plus, il nous permet de contourner les blocages dus aux problèmes d'interconnexion entre les agences et le siège, quand il y a des bugs sur l'intranet* ».

4. « *Les avantages du GFU sont : la réduction des déplacements entre les bureaux, l'obtention rapide des renseignements et le traitement facile des situations des clients venant d'autres localités ou agences* ».

➤ **Interprétation 7 :**

Le dispositif du GFU est très apprécié par les salariés parce qu'il permet : *le contact facile et permanent entre collègues de tout le réseau ; le contact avec les sociétaires ; l'accès rapide aux informations ; le suivi des dossiers à distance ; l'accompagnement à distance des collaborateurs ; la supervision à distance, la gestion des situations d'urgence en mobilité ; le contournement des difficultés relatives aux problèmes d'interconnexion des agences*. Ce résultat du point de vue théorique rejoint les mêmes liens convoqués dans le thème précédent. Toutefois, nous aimerions insister sur la particularité du déploiement des TIC en Afrique. Le téléphone mobile, par exemple, plus que toute autre technologie, s'est imposé ou a eu une pénétration du marché africain de façon très rapide. Plusieurs usages lui sont conférés. Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, nous pouvons évoquer le mobile money qui permet l'inclusion financière aux populations les plus pauvres. Le dispositif téléphonique GFU est au centre de nombreuses interactions aux MUCODEC dont la communication entre entités du réseau.

Dans l'introduction de leur livre, *Travail à distance et e. management*, A. Leclercq-Vandelanoitte, H. Isaac et M. Kalika (2013), plongent le lecteur dans une description de la mobilité telle qu'on la vit dans le monde d'aujourd'hui. Ces auteurs ont simplement cité Kaplan et Lafont (2004) qui ont dit : « *Un monde mobile, toujours plus mobile, un monde de toutes les mobilités. Un monde où plus on bouge, plus on télécommunique ; où l'on est mobile même chez soi et comme chez soi dans les transports ; où la mobilité transforme et mélange le temps, la distance, l'espace ; où le réel et le virtuel s'entre mêlent à se confondre ; où le travail, le commerce, la valeur, la ville, la guerre, l'amitié, la famille – bref, la société – se réinventent autour de la mobilité.* » Dans une note de synthèse du Centre d'Analyse Stratégique³⁰, on définit les TIC en ces termes : « *Dans l'entreprise comme dans le grand public, une large gamme d'outils et de moyens*

³⁰ Note de synthèse N°266 de février 2012

*parfois très différents sont regroupés sous l'appellation "technologies de l'information et de la communication (TIC)". Ils ont en commun de produire, transformer ou échanger de l'information grâce à des composants électroniques et peuvent être des matériels (ordinateurs, téléphones portables, réseaux filaires), ou des logiciels qui les complètent. Les réseaux, qu'ils soient physiques ou virtuels, sont également considérés comme des TIC. Bien que leurs fonctions ne soient pas systématiquement liées à l'information, les systèmes relevant de l'informatique embarquée sont aussi souvent classés parmi les TIC. La robotique occupe en revanche une place à part, sa finalité étant d'agir, même si elle utilise massivement les TIC. Il est généralement considéré que les TIC constituent la partie matérielle et logicielle du système d'information (SI) de l'entreprise, dont la fonction est d'acquérir, de traiter, de stocker des informations utiles à la structure, et qui inclut également du personnel, des données et des procédures ». Aujourd'hui, ces technologies ont envahi massivement nos vies à travers leurs différents rôles dans les ménages, les organisations de tous genres, les communications interpersonnelles, les dispositifs d'éducation et d'apprentissage *in situ* ou à distance, l'art et les médias. Elles ont modifié nos conditions de vie et leurs effets sur les conditions de travail sont souvent positifs et favorables aux salariés. Bien qu'elles ne soient point exemptes de quelques aspects négatifs qui sont vus comme des risques suscitant des discussions dans les milieux professionnels et scientifiques. Bien entendu, quand elles sont à l'origine de l'augmentation du rythme et du volume du travail, du contrôle des collaborateurs par le management ou de la virtualité des relations professionnelles.*

□ Thème 8 : Les Formes de communication interne et opérationnelle

Il résulte de cette étude que les technologies mobiles favorisent presque toutes les formes de communication interne et opérationnelle. Les opinions se focalisent essentiellement sur les formes suivantes :

- **La communication verticale descendante** : elle s'établit entre les responsables hiérarchiques et les collaborateurs. Les informations (directives, réunions, entretiens,

briefing, etc..) viennent du responsable pour atteindre les équipes ou les groupes de travail ou encore l'ensemble des collaborateurs du réseau.

- **La communication verticale ascendante** : elle est l'opposé de celle citée dans les précédentes lignes. Ici ce sont les collaborateurs qui sont les sources ou les auteurs des informations qui parviennent aux supérieurs, N+3, N+2, N+1 etc.
- **La communication horizontale** : elle est la plus répandue dans le réseau des MUCODEC. Au regard des différents échanges d'informations entre les différentes agences réparties sur le territoire national, la communication horizontale s'illustre comme celle qui favorise les relations entre les personnels de différentes agences.
- **La communication transversale** : elle est un peu comme un contournement de toutes les autres formes. La communication ici s'opère entre des collègues d'autres métiers, d'autres directions et d'autres agences). Toutes ces formes de communication sont adossées à des dispositifs technologiques.

➤ **Interprétation 8 :**

Les technologies mobiles favorisent tous types de communication interne.

Ce résultat conforte les liens de ce travail avec la théorie de la communication organisationnelle. En effet, les technologies mobiles entrent dans la stratégie d'organisation de la communication interne et opérationnelle des MUCODEC. Elles sous-tendent bien évidemment la circulation de l'information dans tous les sens où elles peuvent aller dans l'entreprise.

C'est dans cette optique que Brulois & Errecart (2016) soulignent que « *James Taylor (2011) toutefois a essayé de lever ces ambiguïtés. Certes, la communication organisationnelle est multiple. Mais on peut y lire deux tendances dominantes : l'une construite autour de la gestion dans laquelle l'accent est mis sur l'information qu'il s'agit de transmettre, relayer pour influencer, contrôler ; l'autre construite autour de la psychologie dans laquelle l'accent est alors mis sur les individus qu'il s'agit d'écouter, comprendre, convaincre, relier [...]* », (p.12). En somme, Les approches communicationnelles aux organisations (ACO) ont émergé avec la conviction que les phénomènes de communication qui structurent les organisations permettent de comprendre leur fonctionnement et leurs

dynamiques (Baillargeon, D., Bencherki, N., & Boivin, G. (2021)).

❑ **Thème 9 : Les différents usages ou fonctions des technologies mobiles au sein du réseau MUCODEC**

Les technologies mobiles pour la communication n'ont pas toutes les mêmes fonctions dans cette entreprise. Certaines ont des rôles ou usages particuliers, tandis que d'autres servent à répondre à tous les besoins de façon générale. Les usages essentiels sont : *la communication ou l'interaction directe avec les collègues et les sociétaires (Informations aux sociétaires et partage des données) ; l'encadrement ou accompagnement à distance des équipes ; le contournement des problèmes d'interconnexion ; la réactivité en situation de mobilité ; la facilitation des opérations en déplacé et suivi des dossiers.*

➤ **Interprétation 9 :**

Les fonctions ou usages assignés à ces technologies mobiles portent essentiellement sur le partage des informations relatives à l'activité de l'organisation. Du transfert des documents, aux consignes de travail en passant par le suivi des équipes, la diffusion des alertes, des réclamations ou la gestion des demandes de crédit, voire la validation des documents, les technologies se sont imposées dans le fonctionnement du groupe étudié en termes de moyens de communication.

Ce résultat nous renvoie d'abord à la théorie de l'économie sociale et solidaire parce que les TIC favorisent l'atteinte des objectifs des entreprises qui entrent dans cette philosophie. Dans leur démarche fonctionnelle de réduction des coûts et de limitation des dépenses, les organisations de l'économie sociale et solidaire misent beaucoup sur les technologies de l'information et de la communication qui garantissent la circulation des informations à des coûts relativement bas. « *L'utilisation de ces TIC, permettent d'avoir accès, avec très peu de moyens surtout pour les petites organisations comme le cas des coopératives, à un volume important d'informations et à travers les échanges de données informatisés (EDI), potentiellement efficace pour une prise de décision meilleure* », étaye Ilham (2018) en ce qui concerne les coopératives marocaines.

Par ailleurs, sur les usages, il va de soi que l'utilisation des technologies mobiles donne

lieu à des pratiques propres à la raison d'existence de l'objet mais aussi à des nouveaux usages qui apparaissent au fur et à mesure. Ainsi, nous pouvons évoquer la relation avec la sociologie des usages par rapport à l'interprétation de ce résultat. Les TIC et particulièrement les technologies mobiles sont des dispositifs qui ont modifié les usages communicationnels dans les entreprises. Felio (2015) estime que de nos jours, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle central dans la plupart des activités professionnelles. Grâce à ces dispositifs, les salariés peuvent échanger une quantité considérable d'informations avec leurs collègues et collaborer plus efficacement. Les TIC mobiles permettent même d'accroître ces fonctionnalités en supprimant les contraintes spatiales et temporelles. Il est intéressant de noter que ce sont principalement les cadres qui bénéficient de cette technologie, fournie par leur entreprise. Par conséquent, ils se retrouvent particulièrement impliqués dans le prolongement de leur disponibilité vis-à-vis du travail. Cela correspond aux notions d'appropriation et d'usage. La première nous renvoie à une maîtrise de l'outil et la seconde correspond à un processus d'utilisation particulière pour un but précis de l'objet. Ce que Paquien-séguy (2019) explique comme suit : « *L'appropriation correspond donc à un travail de l'utilisateur qui l'assure en faisant usage de l'artefact dans un double mouvement d'utilisation et de personnalisation (cf. Akrich 1987) correspondant bien au leitmotiv premier de l'appropriation : l'adopter c'est l'adapter. L'usage s'analyse alors comme le processus de concrétisation d'une médiation singulière de l'utilisateur avec la technologie, ses ressources et ses codes. Cette médiation (cf. Boullier 1995, Bardini 1996) se caractérise par le terme d'appropriation qui s'applique à une technologie particulière dans un dispositif social porteur d'enjeux, d'objectifs, de tensions, etc* » (p.02).

❑ **Thème 10 : Les fréquences d'utilisation des technologies mobiles aux MUCODEC**

Les technologies mobiles en usage ne sont pas toutes utilisées au même rythme. Ce qui fait que les fréquences d'utilisation diffèrent d'un outil à un autre par période ou

par jour.

Fréquence par période d'un jour, d'une semaine ou d'un mois

Technologies mobiles	Fréquence d'utilisation par période
Téléphone mobile GFU	<i>Chaque jour</i>
Ordinateur portable	<i>Chaque jour</i>
Vidéoprojecteur	<i>Au moins une fois par mois</i>
Clé USB	<i>Au moins une fois par semaine</i>
WhatsApp	<i>Chaque jour</i>
Conférence téléphonique	<i>Rarement</i>
SMS	<i>Chaque jour</i>

Tableau 5 Fréquence périodique d'utilisation des technologies mobiles

Fréquence d'utilisation de certains outils par jour

Technologies mobiles	Utilisation par jour
Téléphone mobile GFU	<i>De 10 à 50 fois</i>
Ordinateur portable	<i>De 10 à 30 fois</i>
WhatsApp	<i>De 1 à 10 fois</i>
SMS	<i>De 1 à 15 fois</i>

Tableau 6 Fréquence d'utilisation de chaque outil par jour

➤ **Interprétation 10 :**

A la lecture des deux tableaux ci-dessus, nous pouvons dire que le téléphone mobile GFU, l'ordinateur portable, l'application WhatsApp et le SMS sont les outils les plus fréquemment utilisés selon les métiers et les responsabilités. Ils sont utilisés tous les jours et plusieurs fois : le téléphone GFU de 10 à 50 fois, l'ordinateur portable de 10 à 30 fois pour les mails, le SMS de 10 à 15 fois et le WhatsApp de 10 à 15 fois quotidiennement.

Théoriquement, ce résultat cadre avec la théorie de la communication

organisationnelle, la théorie de l'entreprise en réseau et celle de l'adoption technologique comme il a été fait mention dans les lignes précédentes. Les fréquences d'utilisation d'un dispositif technologique comme le téléphone obéissent à des aspirations comme l'engagement, la motivation, la mobilisation ou la satisfaction qui sont des concepts largement développés en communication organisationnelle.

Dans un article sur le livre *Sociologie des mouvements sociaux* d'Erik Neveu, Jonathan Louli (2015) rapporte qu'une action collective selon Neveu renvoie à « *un agir-ensemble intentionnel, marqué par le projet explicite des protagonistes de se mobiliser de concert. Cet agir-ensemble se développe dans une logique de revendication, de défense d'un intérêt matériel ou d'une "cause"* » (p. 9, souligné par l'auteur). On peut ajouter qu'il existe une autre théorie concernant la mobilisation des ressources, née dans le sillage des mouvements citoyens américains des années 60, pour expliquer les phénomènes de contestation (comme contre la guerre du Viêt-Nam) ou les luttes pour les droits civiques en faveur des Noirs aux Etats-Unis.

Après le Printemps arabe, les technologies mobiles, en particulier les réseaux sociaux, ont été identifiées comme des outils de mobilisation. Elles facilitent la communication et permettent aux individus de se connecter virtuellement entre eux. De plus, ces plateformes mettent en évidence des leaders d'opinion qui jouent un rôle clé dans l'influence et la diffusion d'idées au sein de la société. Quant à la communication engageante ou d'action, elle porte sur l'impact de certains discours ou contenus dans l'optique de la persuasion et du changement des attitudes et des comportements. C'est un domaine qui relève beaucoup plus de la psychologie sociale que des sciences de l'information et de la communication, *stricto sensu*. « *L'information et l'argumentation servent au fil du temps, à modifier les savoirs, les attitudes et à provoquer des prises de conscience (Brown & Albarracin, 2005). L'information et l'argumentation sont donc nécessaires mais pas suffisantes (cf. Webb & Sheeran, 2006)*, rapportent Fabien Girandola et Joule Robert-Vincent (2012).

Avant l'acte de communication, les auteurs estiment qu'il faut un acte de préparation de la cible. Quatre variables essentiels doivent être pris en compte dans une démarche de persuasion, selon les deux chercheurs. Il s'agit : de la source ; du message ; du destinataire et du contexte. Autrement dit, la communication engageante répond à deux préoccupations essentielles : Comment amener quelqu'un à modérer ses idées et comment amener autrui à modifier ses comportements ?

Ainsi, deux approches se dégagent de ce questionnement : la communication persuasive et la communication engageante. Les technologies mobiles, avec leur suite de déclinaisons et de traductions, constituent aujourd'hui de réels outils de la communication engageante ou d'action. Elles touchent à toutes les formes de communication dans les organisations (ou l'espace public) visant à opérer des changements, à prendre des décisions et à forger une culture d'entreprise. Il va s'en dire que, les entreprises constituent des espaces, parfois privés, parfois publics, où de nombreux acteurs peuvent informer, persuader ou sensibiliser d'autres acteurs sur diverses problématiques relatives au fonctionnement et à la performance de l'organisation. C'est dans l'optique finale de générer un changement de comportement ou d'attitude. Il s'agit donc d'une démarche d'influence et de persuasion à travers la communication d'action faite par des managers ou de simples collaborateurs engagés dans le processus d'atteinte des objectifs de l'organisation. Cette approche croise la psychologie sociale avec les sciences de l'information et de la communication. C'est dans cet esprit que Françoise Bernard (2007) souligne que : « *il s'agit, à partir de l'analyse des pratiques, de montrer comment s'effectue le double passage entre engagement individuel et engagement collectif d'une part, et, d'autre part, entre identification de l'acte et significations partagées. Ce passage s'effectue autour de pratiques de médiation et par objets de communication...* ». C'est le cas de dire que la communication engageante crée la dynamique de groupe, au sens donné à ce concept par Kurt Lewin. Pour lui, la dynamique de groupe permet de faire évoluer des individus et apparait comme un réducteur d'incertitudes.

❑ **Thème 11 : L'Impact des technologies mobiles dans le réseau**

Sur l'impact des technologies mobiles dans l'activité de l'organisation à travers la communication, les salariés ont exprimé diverses des opinions. Un impact qui pour la plupart se résume aux avantages des outils mobiles pour la communication au sein de l'entreprise, notamment, avec la plateforme téléphonique GFU. Cet impact, les usagers l'ont essentiellement exprimé avec des points de vue assemblables autour des idées suivantes : *le gain et la gestion optimale du temps de travail ; la réduction des barrières géographiques ; la permissivité de la gestion à distance ; la facilitation des interactions horizontales ; verticales et transversales dans le réseau ; le contournement des problèmes de connectivité dans le réseau quand l'intranet de l'entreprise bugue ; le traitement rapide des dossiers ; la résolution rapide des situations d'urgence ; la prise en main rapide des opérations déplacées³¹ ; la réalisation des opérations hors connexion³² ; le suivi des dossiers envoyés à d'autres entités du réseau ; l'évitement des déplacements du personnel ; le travail en situation de mobilité ; la continuité de l'activité en de problème de réseau intranet ou internet ; un support indéniable à la satisfaction client ; un accompagnement des équipes et des outils support de communication commerciale avec les sociétaires .*

➤ **Interprétation 11 :**

Les opinions émises par la plupart des salariés interviewés confortent l'idée selon laquelle, les technologies mobiles utilisées en communication interne et opérationnelle ont un vrai impact positif sur l'activité de l'organisation. Il ne faut donc pas s'en passer.

Ce résultat peut être adossé, d'une part à la théorie de l'entreprise en réseau au regard de la simplification des contacts et des échanges entre les individus et les entités faisant partie du réseau, et d'autre part, à la théorie de l'économie sociale et solidaire sur la

³¹ Une opération déplacée est un versement ou un retrait d'argent que réalise un sociétaire en dehors de sa caisse ou agence d'appartenance

³² En cas de problème de connexion réseau, les acteurs des caisses utilisent le téléphone mobile pour satisfaire aux besoins des sociétaires.

réduction des coûts de fonctionnement et la mise à disposition des clients ou sociétaires des services financiers grâce à ces dispositifs technologiques.

❑ **Thème 12 : Les avantages de l'utilisation des technologies mobiles**

Il se dégage de notre observation et des analyses faites sur les données collectées que de toutes les technologies mobiles à la portée des usagers, c'est le téléphone GFU (groupe fermé d'utilisateurs) qui est l'outil le plus utilisé dans la communication interne et opérationnelle.

- Pour le téléphone mobile adossé au GFU les avantages cités sont : *le contact simple, rapide et sans souci d'épuisement de crédit ; la priorité donnée aux appels venant d'autres GFU ; l'évitement ou le contournement des problèmes d'interconnexion (internet ou intranet) entre les agences et d'accès aux serveurs ; la communication presque gratuite entre salariés MUCODEC ; la réduction des déplacements entre les bureaux ; l'obtention rapide des renseignements ; le traitement facile des situations des clients venant d'autres localités ou agences ; le contournement des difficultés d'interconnexion à partir de l'intranet de l'entreprise ; le fait de joindre n'importe qui dans le réseau ; la possibilité d'accompagner à distance les collaborateurs ; l'accès rapide aux personnes et aux informations ; la réactivité instantanée ; la flexibilité temporelle et spatiale dans la communication (réunion en conférence) ; la communication permanente avec tous les acteurs du réseau MUCODEC ; la facilité de se joindre ; la non limitation des appels dans la plateforme GFU ; la possibilité de faire un monitoring à distance sur les équipements de diffusion de la radio sur les quatre lieux d'émission et sur internet (streaming) et l'accompagnement à distance des collaborateurs.*
- Pour les autres outils mobiles en général, les avantages sont : *Immédiateté, accès rapide et facile aux informations et documents de travail ; réduction des barrières liées à la distance ; « Joignabilité » et aide à la prise de décision : possibilité d'accéder rapidement aux collaborateurs, aux managers ; communication permanente : amélioration de la collaboration verticale, horizontale et transversale ; autonomie, flexibilité et mobilité dans les échanges professionnels ; meilleure réactivité face aux*

différentes demandes ; optimisation et gain de temps dans les interactions ; exploitation des temps perdus (temps de voyage, temps de déplacement...) : Mails (envoi et réponse), SMS, appel... ; meilleure organisation de son travail/demandes et réponses ; suivi permanent de son agenda/Rendez-vous ; accroissement de la productivité individuelle et collective ; amélioration des échanges et des connaissances et renforcement des compétences ; meilleur suivi des procédures, circulaires et autres notes de services ; réduction des coûts de communication et de certaines actions ; contrôle et surveillance permanents des équipes ; gestion rapide des situations d'urgence ; meilleur suivi de l'exécution des tâches et renforcement de la collaboration

➤ **Interprétation 12 :**

L'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle présente, selon les usagers plusieurs avantages :

- Elles permettent une meilleure accessibilité et disponibilité de l'information pour tous les employés, en effaçant les barrières géographiques. Le smartphone, le téléphone mobile classique et l'application Whatsapp permettent de rester connecté en permanence avec les autres collègues dans l'entreprise et à partir de son lieu de travail.
- Les technologies mobiles favorisent la communication rapide et efficace avec les collègues ou les supérieurs hiérarchiques. Cela favoriserait une bonne collaboration au sein des équipes et permettrait une prise de décision plus rapide.
- L'utilisation des technologies mobiles facilite le partage d'informations importantes (actualités internes, documents nécessaires, dossiers de crédit...).
- L'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne contribue à développer un sentiment d'appartenance des employés à leur entreprise.

Ce thème 12 de notre analyse a donné des résultats qui se rattachent à un bouclage théorique que nous avons fait sur les précédents thèmes. L'ancrage théorique de ce résultat est multi-nodal car il a des liens avec la théorie de l'adoption technologie, la sociologie des usages, la théorie de l'acteur-réseau, la théorie de la communication

organisationnelle et celle de l'entreprise en réseau.

❑ **Thème 13 : Les performances relatives à l'usage en communication des technologies mobiles**

A l'image des avantages susmentionnés, la population étudiée considère que l'usage des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle a des effets bénéfiques sur le travail individuel et sur l'activité de l'entreprise.

- **Performance individuelle :**

- Plus grande flexibilité et mobilité dans leur travail : ce qui permet de rester connectés et productifs où qu'ils se trouvent.
- Accès en temps réel aux informations nécessaires : cela leur permet de prendre des décisions plus rapidement et efficacement en augmentant ainsi la productivité globale.
- Possibilité de collaborer avec d'autres membres de l'équipe ou même avec des collègues situés dans différentes agences sur le territoire national. Cette collaboration instantanée favorise un échange rapide d'idées et facilite le partage d'informations pertinentes entre les différentes parties prenantes.
- Facilitation de la gestion du temps en aidant à organiser les emplois du temps de manière optimale.

- **Performance sur l'activité :**

- Outils de collaboration entre les personnels des agences, des délégations et du siège ;
- Moyens de contournement des problèmes d'interconnexion de l'intranet de l'entreprise ;
- Moyens efficaces de résoudre des situations d'urgence ;
- Accès facile aux sociétaires et de suivre leurs dossiers de prêts, de virements, de transmission de chèque, de succession, de domiciliation de salaires...
- Moyens de suivi régulier des dossiers envoyés à d'autres agences du réseau, à la Fédération ou vers les Délégations régionales ;
- Moyens d'interactions verticales et horizontales faciles ;
- Canaux de résolution rapide des situations d'urgence ;
- Organisation des réunions à distance ;

- Outils d'intervention à distance et de gain de temps ;
 - Travail en situation de mobilité ;
 - Moyens de suivi et de contrôle à distance et de réduction des barrières géographiques et temporelles ;
 - Accompagnement à distance des équipes ;
 - Facilitation des échanges et de la réactivité ;
 - Support de continuité de l'activité ;
 - Réduction des déplacements entre les agences ;
 - Prise de décisions à distance.
- **Satisfaction clientèle :**
- Existence d'une corrélation entre la satisfaction clientèle et la communication interne et opérationnelle par les technologies mobiles ;
 - Le téléphone mobile, moyen facile de joindre les sociétaires pour les offres commerciales et de faire le suivi de leurs dossiers de demande de crédit ;
 - Moyens essentiels pour la prise en main des besoins des sociétaires venant d'autres localités (opérations déplacées) en cas de problème de connexion (intranet) ;
 - Moyen d'informer les sociétaires sur les déblocages de leurs prêts ;
 - Outils rapide de prise en charge des sociétaires en déplacement (hors de leurs agences d'appartenance) en cas de rupture de connexion entre les agences ;
 - Interactivité avec les sociétaires ;
 - Déblocage des problèmes que vivent les sociétaires hors de leurs caisses d'appartenance ;
 - Moyen de prise de rendez-vous avec les sociétaires ;
 - Canaux des alertes SMS.

➤ **Interprétation 13 :**

L'usage des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle contribue à la performance globale de l'entreprise. Il y a la performance individuelle du salarié, la performance sur l'activité de l'entreprise et de celle relative à la satisfaction clientèle.

- **Performance individuelle :** les salariés estiment que l'usage des technologies

mobiles dans leur communication professionnelle améliore leur rendement.

- **Performance de l'activité** : De même, du point de vue de l'entreprise, ces technologies apportent un plus sur l'activité de façon générale. Les technologies mobiles sous l'angle de la communication contribuent à la performance aussi bien financière, commerciale qu'humaine dans l'organisation.
- **Satisfaction clientèle** : les usagers, étant en fonction dans les agences, pensent que ces technologies contribuent efficacement à l'optimisation de la satisfaction client à travers les campagnes commerciales, le recouvrement des créances en souffrance ou le suivi des engagements des sociétaires.

Le bouclage théorique pour cette partie rejoint les précédentes théories auxquelles les précédents résultats ont été rattachés. Ce résultat est l'image d'une vision panoramique de 360° sur l'ensemble des concepts et théories convoqués dans ce travail et qui ont été évoqués dans les précédentes interprétations de ce travail.

❑ **Thème 14 : Organisation du temps de travail**

Dans la plupart des narratifs, il est revenu l'idée selon laquelle les technologies mobiles, utilisées pour la communication, auront modifié l'organisation du temps de travail par le traitement de certains dossiers à des temps impartis ; l'anticipation des actions ; l'évitement des déplacements ; le suivi à distance des dossiers (intervention) ou des collaborateurs ; l'accès rapide et facile aux informations ; l'amélioration de l'organisation du travail en temps ; les actions en situation de mobilité, le management et l'organisation de ses tâches à distance.

➤ **Interprétation 14 :**

Les travailleurs estiment que l'usage des technologies mobiles dans leurs processus de communication interne et opérationnelle a largement modifié l'organisation de leur travail à travers le traitement des dossiers à des temps impartis, parfois à distance et à tout moment, voire en situation de mobilité.

❑ **Thème 15 : Les sentiments générés par la médiatisation des communications par les outils mobiles**

Les usagers éprouvent des sentiments divers dans leurs usages des outils mobiles de communication. Nous présentons, ci-dessous, quelques extraits des propos résumant ces sentiments :

- « *J'ai un sentiment de liberté, d'autonomie et de contrôle de mon équipe* ».
- « *Je ressens de la satisfaction* ».
- « *J'ai le sentiment que cela contribue à un gain de temps et facilite les contacts directs avec les différents acteurs de l'agence ou de l'entreprise, voire avec la clientèle* ».
- « *Aisance, gain de temps, plaisir de communiquer si facilement* ».

➤ **Interprétation 15 :**

Les sentiments exprimés par les usagers se résument essentiellement à : *Liberté, satisfaction et autonomie dans le travail ; contrôle des équipes ; gain de temps ; et facilitation des contacts.*

❑ **Thèmes 16 : Les types de décisions favorisées par les technologies mobiles**

La prise de décision ou la communication de celle-ci par le canal des technologies mobiles n'est pas possible pour tous les enquêtés, notamment ceux qui sont de simples collaborateurs. Pour les salariés occupant des postes de responsabilité, il arrive effectivement qu'ils prennent, parfois, des décisions sur la base des informations transmises par le canal de ces technologies. Il s'agit entre autres de : *Décisions liées au fonctionnement de l'agence et particulièrement de la gestion du personnel (maladie, autorisation d'absence par exemple) ; la validation de certains supports de communication par WhatsApp ; des consignes aux collaborateurs face à un problème si l'on est loin du bureau ; la modification de l'heure ou du jour de voyage pour la mission d'un collaborateur et l'anticipation d'une intervention avant l'envoi d'un mail ou la signature d'un document.*

➤ **Interprétation 16 :**

Les salariés usagers ayant des postes de responsabilité pensent qu'à travers les technologies mobiles utilisées en communication, un certain nombre de décisions sont prises. C'est l'occasion de créer une passerelle avec la littérature scientifique axée sur les TIC en Afrique.

Sur le marché, il existe une diversité de TIC ou mieux de technologies mobiles. Ce qui oblige les managers à faire des choix judicieux pour adopter celles qui correspondent parfaitement aux besoins de leurs organisations pour ne pas connaître des dysfonctionnements, et partant des déconvenues fonctionnelles. Parmi ces technologies, en Afrique en général et au Congo en particulier, le téléphone mobile, par exemple, fait partie des dispositifs techniques les plus révolutionnaires en matière de développement socio-économique. Les auteures Sariette Batibonak et Abia Batibonak (2016) le soulignent si bien quand elles mentionnent avec force que « *...Par la démocratisation de ce secteur, le téléphone mobile s'imbrique aisément dans des domaines inattendus tels les nouvelles formes d'économie (formelle et informelle), l'orientation de la concurrence, le suivi académique des apprenants, la supervision des entreprises et la régulation des sociabilités. Son utilisation atteste du dépassement du stade de simple objet technologique vers celui d'objet socio-économique. Dispositif caméléon, il s'adapte à tous les contextes au point de devenir une solution potentielle pour de nombreux secteurs de la société* ».

L'introduction de ces technologies mobiles, parmi les outils de travail en entreprise, est dictée par la recherche des résultats positifs, mieux de la performance. Celle d'une entreprise est un concept multidimensionnel qui peut être évalué en fonction de sa capacité à atteindre et dépasser ses objectifs commerciaux et financiers de manière efficace et efficiente. Elle est le reflet du succès global de l'entreprise dans la réalisation de son activité, en maximisant son rendement financier et en gagnant une part importante sur le marché concurrentiel. Afin d'évaluer cette performance, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices ou encore le taux de croissance.

Cependant, une vision plus holistique doit également prendre en compte des paramètres qualitatifs tels que l'engagement des équipes, la satisfaction clientèle ou encore la réputation. Ces éléments sont essentiels pour mesurer pleinement la performance globale d'une entreprise. Les « *outils déployés dans les différentes strates de l'organisation visent à améliorer la gestion des opérations, faciliter la communication, faciliter les décisions* » estiment Henri Isaac, Eric Campoy et Michel Kalika (2007). Il s'agit essentiellement, entre autres, de la mise en place des dispositifs TIC permettant l'amélioration de la communication interne, des interactions permanentes, le suivi régulier, la facilitation de la réactivité et l'optimisation de la production, dans le même sens que le soutiennent Marina Mboumba et Françoise Paquiensquy (2015) dans une étude sur l'usage de la téléphonie mobile par les cadres de l'industrie pétrolière au Gabon. Des avantages qui peuvent être étendus à l'accroissement de la productivité individuelle, à la réduction des exigences spatiales et temporelles, à l'accroissement de la flexibilité, à la diminution des coûts de coordination, à l'amélioration de la communication et de l'échange de connaissances, à l'immédiateté de l'accès à l'information, à la hausse de la performance, etc. (Charles-Henri Besseyre Des Horts, 2006).

❑ **Thème 17 : Les inconvénients et difficultés ou obstacles dans l'utilisation des technologies mobiles**

Certaines technologies mobiles ou leur usage ne semblent pas n'apporter que des bienfaits aux salariés. Ils ont épinglé quelques griefs ou revers : *empiétement sur la vie privée ; culte de l'urgence ; impression de pression ; contrainte dans les situations de travail (plus de vitesse, plus de réactivité...)* ; *risque de prise de décision dans la précipitation ; contact par téléphone mobile GFU le week-end ; discontinuité de l'exécution de certaines tâches ; impossibilité d'évaluer le temps de travail en situation de nomadisme ou de mobilité ; risque de distraction pendant les heures de travail (réseaux sociaux, causeries entre collègues...)* ; *maintien de la chaîne hiérarchique au-delà de l'entreprise ; accroissement du stress ; absence de frontière entre temps de*

travail et temps de repos ; renforcement du contrôle et de la surveillance de l'activité des équipes ; surcharge des informations et risques de maladies : par ondes magnétiques, par travail sur l'écran, par fatigue musculo-squelettique.

➤ **Interprétation 17 :**

L'analyse des entrevues permet de comprendre que l'attachement des salariés à ces outils de communication regorge des éléments inconfortables pour les usagers. Cela va de l'intrusion du travail à la sphère de la vie privée, du culte de l'urgence à l'impression de l'omniprésence de la hiérarchie et du travail même en situation de mobilité. Sans oublier l'accroissement du stress, le contrôle de la hiérarchie, les interactions intempestives, la surcharge des informations et des demandes ou les risques d'exposition à des maladies professionnelles.

A propos, Charles-Henri Besseyre Des Horts et Henri Isaac (2006) éclairent la communauté scientifique sur les différentes recherches y afférentes : « *Au regard des recherches sur l'impact des technologies mobiles, il apparaît clairement que ces dernières sont susceptibles de générer des effets ambivalents voire paradoxaux, et de provoquer des conséquences "ironiques et perverses"* (Arnold, 2003). S'il est admis par tous que les TIC produisent les effets escomptés par les organisations, on ne devrait pas perdre de vue qu'elles sont aussi à l'origine d'une surcharge informationnelle en milieu professionnel pour Henri Isaac, Eric Campoy et Michel Kalika (2007). D'après ces trois chercheurs, de nombreuses études empiriques, principalement réalisées en laboratoire, ont révélé l'existence d'un niveau optimal d'informations qui garantit la qualité du processus décisionnel. Au-delà de ce seuil, il a été constaté que la surcharge informationnelle entraîne une détérioration de ce processus, se traduisant par un allongement de sa durée et une baisse de sa qualité. Les recherches menées au niveau individuel montrent également que les salariés ne sont pas conscients du volume optimal d'informations nécessaire pour prendre une décision éclairée. En effet, ils ont tendance à surestimer systématiquement le volume requis dans le but de se rassurer quant à la validité et à l'intégralité des informations disponibles. Ces résultats soulignent donc l'importance pour

les individus impliqués dans un processus décisionnel de développer une sensibilité accrue vis-à-vis du juste équilibre entre trop peu et trop d'informations. Cette prise de conscience permettrait non seulement d'améliorer leur capacité à prendre des décisions efficaces mais aussi d'éviter les effets néfastes associés à la surcharge informationnelle.

❑ **Thème 18 : Communication sans technologies mobiles**

Dans notre enquête, il a été demandé aux salariés de faire une appréciation subjective dans une hypothèse de non utilisation des technologies mobiles dans les processus de communication dans l'entreprise. Autrement dit, comment serait la communication interne et opérationnelle de l'organisation sans les technologies mobiles ? Sur une échelle de 1 à 5, les réponses sont présentées dans le graphique ci-dessous :

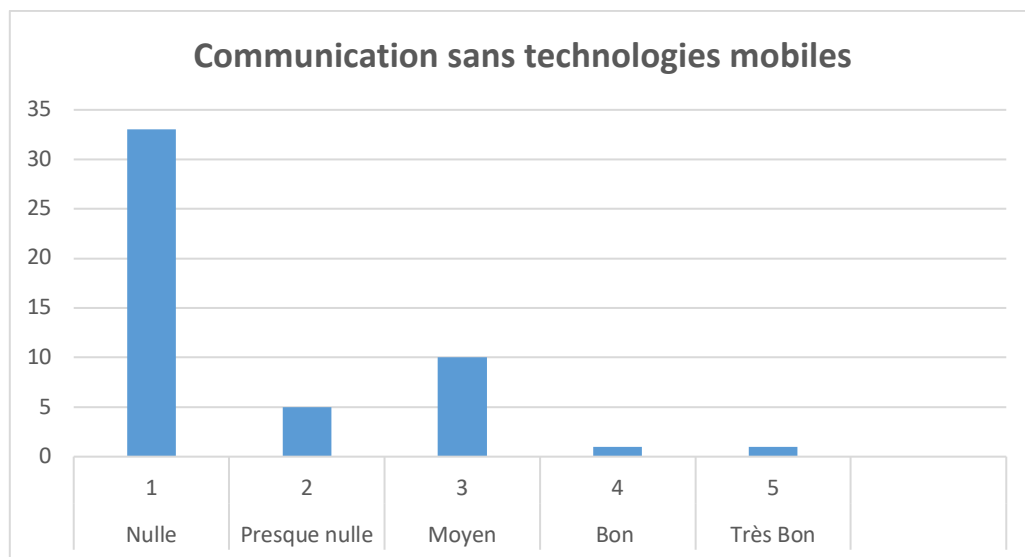


Figure 11 Hypothèse de communication sans technologies mobiles

➤ **Interprétation 18 :**

Les technologies mobiles jouent un rôle de premier plan dans la communication interne et opérationnelle au sein de la population étudiée. Les salariés sondés ont émis un point de vue qui semble unanime selon lequel, si les dispositifs de technologies mobiles n'avaient pas été mis en place pour la communication dans leur entreprise, sa communication aurait été, tout à fait, nulle.

❑ **Thème 19 : Les souhaits des usagers**

L'essentiel des souhaits exprimés par les enquêtés se résume à ces idées : *Généralisation de la dotation en téléphone GFU (que tous les salariés en disposent) ; Que tous les gérants (Chefs d'agence) soient dotés en smartphone ; Qu'on augmente le montant du crédit de communication pour le téléphone GFU utilisé dans les agences ou les services pour les contacts externes ; Que l'on formalise les groupes WhatsApp des services.*

➤ **Interprétation 18 :**

Les souhaits exprimés par les usagers sont essentiellement des propositions aux dirigeants de l'entreprise dans le sens de l'amélioration de leur utilisation des technologies mobiles pour la communication.

Du thème 14 au thème 18, les interprétations rejoignent les courants de pensée que nous avons convoqués pour sous-tendre la scientificité de ce travail. C'est un bouclage théorique qui correspond bel et bien aux idées et aux paradigmes que véhiculent les différentes théories mobilisées dans la revue de littérature de cette production scientifique.

Conclusion

Cette étude ethnographique porte sur l'usage des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle au sein d'une population constituée des salariés d'une entreprise. Aussi, il est important de souligner les enjeux du management de la communication interne qui s'y rattachent. Les résultats obtenus grâce à l'utilisation de Nvivo pour l'analyse des données ont permis une meilleure compréhension des effets de différentes technologies mobiles utilisées. L'étude a révélé que le téléphone mobile est largement utilisé par les salariés pour communiquer entre eux, tant au niveau opérationnel que stratégique. Chaque technologie mobile a

un rôle spécifique ou une fonction particulière dans les échanges, permettant ainsi une fluidité et une efficacité accrues. Les types de contenus échangés sont variés, allant des informations internes relatives aux activités quotidiennes jusqu'à la prise de décisions. Les avantages offerts par ces technologies sont tout autant nombreux pour les usagers : rapidité, facilité d'accès à l'information, possibilité d'être joignable en tout temps. Dans le même élan, nous avons cerné l'impact engendré par ces technologies sur les individus et sur l'organisation de façon générale en termes de performance. Les usagers ont, par ailleurs exprimé des souhaits et quelques inquiétudes. Dans la partie réservée à la discussion, un examen approfondi de toutes ces tendances est fait pour en dégager des conclusions scientifiques.

4.3 Discussion des résultats en termes d'enjeux

Les résultats de cette étude donnent une perspective éclairante sur les enjeux auxquels sont confrontés les entreprises congolaises de microfinance dans leur stratégie de communication interne et opérationnelle, notamment dans la prise en compte des technologies mobiles dont le téléphone mobile principalement avec la flotte GFU. Notre étude met en lumière plusieurs aspects clés qui méritent notre attention. Tout d'abord, elle souligne l'importance croissante des outils mobiles comme canaux privilégiés pour la communication interne au sein des organisations. Ces outils permettent une diffusion rapide et instantanée de l'information à travers différents niveaux hiérarchiques et départementaux (services, agences, directions...). Cependant, cela pose en même temps un nouveau défi, celui du maintien de la cohérence dans la transmission du message au sein d'une entreprise en réseau. L'étude révèle que l'utilisation accrue des technologies mobiles peut améliorer considérablement l'efficacité opérationnelle d'une organisation.

4.3.1 Validité de la recherche

A la lumière des résultats obtenus et analysés dans ce travail, il nous incombe de démontrer la validité de notre démarche scientifique en empruntant deux pistes : la validité interne et la validité externe.

Cela est essentiel pour évaluer la fiabilité et l'applicabilité des résultats obtenus pour que ce travail puisse avoir une réelle portée scientifique. En recherche qualitative, l'étude de cas ou les entretiens exigent une certaine rigueur pour que les résultats soient fiables. Dans cette rigueur, il sied de tenir compte du critère de « *transférabilité* » exigeant que les résultats obtenus soient à même d'être obtenus ou appliqués dans d'autres organisations, le critère de « *fiabilité* » permettant de donner de la consistance à l'étude et le critère de « *confirmabilité* » qui exige du chercheur une certaine objectivité ou neutralité. Le critère de « *crédibilité* » quant à lui permet à son tour

d'adosser les résultats à une réalité vraie et vérifiable, pour reprendre une vision définie par Jérôme Proulx (2019). « *La validité d'une recherche est définie par Wacheux (1996) comme « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (ibidem, p. 266). Elle se décompose en différents types de validité préconisés par Yin (1989) : la validité du construit, la validité interne et externe des résultats* », écrivent Cécile Ayerbe et Audrey Missonnier (2007).

- **La validité interne :**

Le premier filtre nous permettant d'évaluer qualitativement notre travail est celui de la validité interne de notre recherche. En effet, notre démarche, notre processus méthodologique et épistémologique nous ont contraint d'obéir et de nous imposer un certain nombre de règles et procédures scientifiques. Dans une recherche de type qualitatif, nous avons opté pour une démarche interprétativiste qui s'appuie sur une approche empirique qu'exigent le cas d'étude et surtout les enquêtes sur les groupes ethnographiques comme les salariés d'une entreprise. Le questionnaire, la diversité des profils pris en compte dans l'échantillonnage, l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données, l'observation participante, la triangulation et la recherche documentaire, sont autant de moyens qui donnent à ce travail une rigueur scientifique.

Par la validité interne, nous essayons de mettre en évidence l'interrelation pouvant exister entre nos observations de terrain et les théories qui nous ont servi de balises. Effectivement, il y a des pratiques constatées et bien vérifiables qui entrent dans le sillage de certaines théories, comme l'usage de l'application WhatsApp qui entre dans la théorie de l'adoption technologique et le téléphone mobile dans celle de la sociologie des usages. Tous les usages constatés nous conduisent vers la théorie de la communication organisationnelle qui est d'ailleurs la théorie qui a guidé ce travail.

Cette validité interne est appuyée par les variables qui nous ont permis de construire le cheminement de notre recherche. Ces variables, nous pouvons le dire, ce sont

particulièrement les codes ou thèmes qui ont permis d'analyser sur Nvivo les éléments de langage des usagers des technologies mobiles qui ont été interviewés.

Par ailleurs, nous avons opté pour une méthode aléatoire d'échantillonnage représentatif qui a permis d'administrer notre questionnaire à des membres du groupe pouvant, mieux représenter, la population étudiée à travers des critères excluant les caractéristiques individuelles afin de réduire le risque de biais. Nous estimons que tous ces outils et théories font ancrer ce travail dans un processus de production scientifique valide.

- **Validité externe :**

Les résultats de notre étude tels que présentés, ne concernent pas que le cas MUCODEC. La situation de la microfinance congolaise est pratiquement la même sur le plan des infrastructures ou des moyens de communication, du fait que ces EMF évoluent dans le même environnement social, économique et politique. La question des communications adossées aux télécommunications, mieux aux technologies mobiles, est la même dans toutes les microfinances et même dans les entreprises d'autres secteurs. Voilà pourquoi nous estimons que les résultats ou conclusions de cette recherche peuvent être transposés ou vérifiés dans d'autres établissements de microfinance, vu qu'ils évoluent tous dans les contextes similaires.

Au Congo, les résultats obtenus s'orientent bien vers la théorie de la communication organisationnelle sur l'aspect stratégique ou celle de l'acteur-réseau du fait de l'omniprésence des technologies mobiles dans l'essentiel des communications internes. Une position que soutiennent Besseyre des Horts, C. & Isaac, H. (2006) quand ils arguent que « *Dans l'entreprise, l'usage des technologies mobiles est variable selon les catégories d'employés (Isaac, 2006). Les collaborateurs traditionnellement les plus mobiles (commerciaux, techniciens de maintenance, consultants) et les managers « nomades » sont ceux qui sont prioritairement concernés par le déploiement des outils mobiles (Isaac et al., 2006 ; Leclercq et Isaac, 2005 ; Isaac, 2004).* »

C'est dans ce sens que l'on peut généraliser en disant que la performance des EMF dépend également de leur stratégie de déploiement et d'usage des technologies mobiles aussi bien dans leur communication interne qu'externe. Plus spécifiquement, les technologies mobiles, largement étudiées en 2008, par C.-H. Besseyre des Horts font apparaître de très nombreux avantages pour l'organisation et les individus mais aussi quelques inconvénients.

Elles font en outre émerger des questions de fond que sont la modification des frontières entre « espace-temps travail » et celui « hors travail », notamment pour les cadres, les questions du stress, de la porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, la fragilisation des normes éthiques traditionnelles, l'apparition de discrimination nouvelle, source de nouveaux handicaps, le risque d'étalement des liens sociaux ou encore accroissements de la solitude, fait constater Bazin, A. (2010).

4.3.2 Discussions sur les résultats

Après avoir mis en exergue les résultats de notre recherche et dégagé les tendances générales, nous avons tenté de les comparer ou de les confronter avec certaines théories convoquées dans la revue de littérature ou avec quelques saillies de la littérature scientifique en général ayant des accointances de thèmes ou de résultats avec l'issue de ce travail. D'autres contenus pourraient aussi être à l'opposé de nos postulats si jamais de tels corpus étaient découverts dans nos investigations.

Nous ne mettons pas ici tous les résultats en discussions. Nous nous sommes focalisé sur les principales idées ayant généré des tendances générales. Pour mieux orienter notre série de discussions, nous rappelons notre problématique et les questions secondaires. Notre question principale était : « **Quels sont les enjeux posés par les technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle des EMF au Congo ?** » De cette interrogation découlaient les sous-questions suivantes :

- *Quelles sont les technologies mobiles utilisées par les EMF pour la*

communication interne et opérationnelle ?

- *Comment se présentent leurs fonctions communicationnelles ?*
- *Comment ces outils contribuent-ils à l'efficacité opérationnelle des EMF à travers la communication ?*
- *Quelles sont les barrières (contraintes ou faiblesses) qui se dressent contre les EMF pour une meilleure utilisation communicationnelle des technologies mobiles ?*

Pour mener à bien ce travail de discussion, nous avons synthétisé les grandes idées issues de nos résultats. Nous avons retenu :

- *La communication de l'organisation est peu satisfaisante de façon générale.*
- *L'usage des technologies mobiles dans les processus communicationnels est satisfaisant.*
- *Les outils technologiques mobiles les plus utilisées sont : le téléphone mobile avec GFU, l'application mobile WhatsApp et l'ordinateur portable.*
- *Les raisons du choix de ces technologies mobiles sont essentiellement liées à la réactivité, la rapidité, aux réponses en temps réel, à la mobilité des acteurs, la gestion des urgences, l'effacement des barrières de distance, la non limitation des appels de la flotte téléphonique GFU, le contournement des problèmes de réseau informatique, la possibilité de discuter dans un groupe digital.*
- *Les technologies mobiles ont impact sur la performance individuelle et celle de l'organisation.*
- *Les technologies mobiles permettent de prendre des décisions à distance*
- *L'usage des technologies mobiles en communication interne et opérationnelle présente aussi des revers : intrusion du travail à la sphère de la vie privée, culte de l'urgence, stress, omniprésence de la hiérarchie, contrôle de la hiérarchie, les interactions intempestives, la surcharge des informations, risques d'exposition à des maladies professionnelles.*

Le décryptage de cette synthèse a dégagé deux types de résultats proéminents :

- Les tendances sur les usages ou les pratiques des technologies mobiles en communication au sein des EMF ;
- Et les opinions ou des souhaits des usagers sur l'utilisation des technologies mobiles.

Ces tendances mettent en évidence la prise en compte plus ou moins grandissante de la fonction communicationnelle essentielle que jouent les technologies mobiles dans l'intermédiation des échanges internes et opérationnels des entreprises, fussent-elles mononucléaires ou en réseaux. Cela nous rappelle le constat établi par Michael Brito (2013) quand il démontre que de nos jours les salariés génèrent du contenu important à travers les technologies mobiles pouvant renforcer la stratégie de la communication d'une entreprise. Une posture antérieurement défendue par Brian Solis (2011) qui dans son livre "*The End of Business as Usual*", fait état de l'importance pour les entreprises d'intégrer les technologies mobiles dans leurs stratégies globales, surtout en explorant tous les canaux possibles. Cela correspond à la théorie de la communication des organisations qui est, d'ailleurs, le socle de notre travail.

Nos résultats reflètent bien les défis que ce courant de pensée épingle à travers le rôle de la communication interne dans une organisation. Un rôle qui fait partie des clés du succès comme le souligne Schein E.H. (1985) : "*La culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans la transmission efficace des messages et dans le maintien d'un environnement communicatif sain.*" En effet, les technologies mobiles sont aujourd'hui au sein des EMF des outils majeurs dans le management de la communication interne et opérationnelle. Leur utilisation accrue et permanente par le personnel et pour la communication tous azimuts découle de leurs caractéristiques majeures : *la rapidité, la mobilité, la « joignabilité », l'efficacité, le coût faible des interactions, la gestion des situations d'urgence ; etc.*

Dans les approches d'appropriation et d'adoption, la théorie de l'innovation technologique est bien en parfaite harmonie avec les tendances de nos résultats. Puisque cette théorie fait référence à l'introduction de nouvelles technologies ou à

l'amélioration significative des technologies existantes dans les pratiques sociales ou professionnelles avec comme incidence le changement des pratiques et des habitudes. Tel est le cas de la communication interne qui depuis de nombreuses années se nourrit des progrès technologiques. L'innovation technologique sous-tend la communication dans les organisations pour une dynamique de poursuite de la performance. C'est dans ce que Everett Rogers (1962) écrivait que « *L'innovation est la locomotive du progrès et le catalyseur de la croissance économique.* »

□ **Hypothèse 1 : les technologies mobiles portent la communication interne et opérationnelle des EMF**

L'analyse des résultats a permis de confirmer cette hypothèse en soulignant que les ***Technologies mobiles sont des leviers de la communication interne et opérationnelle des EMF congolais.***

Le secteur de la microfinance a essentiellement évolué au Congo courant la décennie 2000, selon le Rapport d'activité 2017 de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). D'un établissement de microcrédit en 1984, la COOPEC (Coopérative d'Épargne et de Crédit) devenue plus tard la Fédération des MUCODEC (Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit) à une cinquantaine d'établissements à travers le territoire national, la diversification et le développement de ce secteur ne s'est pas fait sans l'apport des technologies mobiles. À côté de la téléphonie mobile (voix et SMS), d'autres services et dispositifs nomades ont rejoint le lot de ce qu'on désigne aujourd'hui par l'expression générique « technologies mobiles ». Nous sommes tenté de dire, sans verser dans un déterminisme technologique, que ces outils mobiles contribuent à la transformation du secteur de la microfinance. Lequel reste vital pour les populations urbaines et rurales du fait du taux encore très faible de bancarisation en République du Congo. Les technologies mobiles permettent aux EMF de : *gagner du temps ; maintenir la réactivité des équipes ; assurer l'astreinte sur l'activité ; réduire les coûts des communications ; répondre avec célérité aux demandes et sollicitations individuelles ou collectives des collègues et collaborateurs ; suivre les points d'étape quotidien et transmettre à temps les informations commerciales et les besoins de la*

clientèle. Cette dimension de l'exigence de la collaboration est évoquée par Gardère, E., & Denise, F. (2019) lorsqu'elles déclarent : « *Le travail collaboratif décloisonne le mode traditionnel hiérarchisé d'organisation au bénéfice d'une coopération qui tend vers l'amélioration continue et l'innovation dans une double temporalité synchrone (visioconférences), comme asynchrone (partage de documents)* ».

Nous intégrons cette discussion analytique dans le sillage des courants de pensée comme la sociologie des usages et la théorie de l'acteur réseau. L'appropriation et l'utilisation des technologies mobiles dont principalement le téléphone portable GFU par les parties prenantes renvoient à ces différentes théories autour de la communication médiatisée par les TIC surtout dans leur version numérique. La théorie des usages qu'a développée Michel Callon et ses collaborateurs dans les années 1980 tient à expliquer comment les groupes d'utilisateurs arrivent à adopter et à utiliser une technologie. Michel Callon (1986) souligne que l'utilisateur ne doit pas être considéré comme un simple consommateur passif. Il est au contraire acteur capable de donner d'autres sens techniques aux objets qu'il utilise. L'adoption d'une technologie ne dépend pas seulement de ses caractéristiques techniques, mais aussi du contexte de son utilisation. Cette adoption est donc une construction sociale entre l'outil, les usagers et le contexte social de son utilisation. Jean-Samuel Beuscart ((2003) propose une approche portant sur la "*situation d'usage*" permettant de circonscrire la manière dont les usagers s'approprient les technologies numériques du point de vue de leur contexte social ou professionnel.

Pour rappel, la sociologie des usages explore les pratiques sociales et culturelles qui prennent forme sur la base de l'utilisation et de l'appropriation par des groupes sociaux des objets, outils et mieux des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'objectif étant de chercher à comprendre comment les membres d'un groupe ou d'une communauté s'approprient et utilisent des outils comme les TIC dans leur vie quotidienne (privée ou professionnelle). De même, ce courant de pensée cherche à

établir des liens (influences) entre ces pratiques et certains facteurs sociaux. C'est dans cette optique que du point de vue du groupe ou de la communauté, Michel de Certeau (1990) estime que « *La sociologie des usages ne se contente pas d'observer les comportements, elle explore les tactiques créatives des utilisateurs pour se réappropriier les espaces, les objets et les pratiques de la vie quotidienne.* » Et du point de vue de l'adaptation ou de l'adoption en ce qui concerne les TIC, Dominique Pasquier (2015) déclare que "*L'appropriation des technologies de l'information et de la communication repose sur des processus complexes d'adaptation, de négociation et de résistance qui prennent racine dans les contextes culturels, économiques et sociaux qui les entourent.*"

Nous constatons donc que les technologies mobiles, principalement le téléphone portable ou l'application WhatsApp, entrent bien dans les discours de la sociologie des usages à travers l'appropriation, l'adaptation et les différents types ou formes d'usages communicationnels. Ce que Fabien Granjon (2014) théorise en expliquant que les TIC proposent de nouvelles formes de sociabilité et de participation sociale. Les usagers font montre d'une réelle appropriation de ces technologies mobiles du fait de la kyrielle des usages ou des fonctions qu'ils assignent à ces outils. L'appropriation étant comprise comme un processus par lequel un groupe de personnes s'approprie un service, un objet, un outil, ou pour le cas d'espèce une technologie dans l'optique de satisfaire à ses besoins ou attentes. Cela à travers plusieurs démarches comme l'identification de nouveaux usages, le changement de fonctions ou la personnalisation de la technologie etc. L'appropriation est donc une attitude clé dans pour comprendre l'intégration des outils technologiques dans les pratiques d'un groupe ou d'une communauté. C'est un peu une sorte de marche en contradiction avec la norme ou les attributs princeps de l'outil.

En somme, c'est une forme de résultats des interactions entre les usagers et les objets, fussent-ils technologiques ou non. Une conception que nous retrouvons chez Éric Dagiral et Nathalie Paton (2004) lorsqu'ils considèrent que « *L'appropriation des*

pratiques et des outils ne peut être envisagée comme un processus linéaire, mais plutôt comme un phénomène évolutif qui dépend des interactions entre les individus et leur environnement social et culturel ».

Les pratiques communicationnelles par le biais des technologies mobiles reflètent également les approches de la théorie de l'acteur-réseau. Nous comprenons bien évidemment que l'humain n'est pas seul à participer au bon fonctionnement ou au rendement de l'organisation. Il interagit avec le téléphone portable, l'ordinateur ou l'application WhatsApp qui deviennent des actants comme lui. La théorie de l'acteur-réseau couvre bien notre champ d'étude et les résultats de notre recherche. D'ailleurs, cet aspect de notre travail trouve écho dans cette réflexion de Boumhaouad, H. (2017) : « *les usagers des dispositifs numériques sont à la fois producteurs et destinataires de messages, généralement par le biais de dispositifs techniques interposés : groupes de réseaux sociaux, forums de sujets d'intérêts communs, applications mobiles, etc. ; sachant bien que les dispositifs numériques d'aujourd'hui ne se contentent pas seulement de conserver de nombreux messages mais ils en génèrent eux aussi.* »

En plus de ces théories, nos résultats s'inscrivent également dans le sens de l'adoption technologique. Elle nécessite la capacité des parties prenantes à supprimer les barrières ou les hésitations afin que les nouvelles technologies soient utiles à l'organisation ou à la communauté. Everett Rogers (1963) explique bien ce processus d'adoption en disant que "*L'adoption technologique ne se limite pas à l'introduction d'une nouvelle invention ; c'est un processus complexe qui nécessite la compréhension des besoins et des comportements humains.*"

□ Hypothèse 2 : Les technologies mobiles insufflent l'efficacité des EMF par la communication interne et opérationnelle

Pour cette deuxième hypothèse, l'étude confirme que les ***Technologies mobiles sont des leviers de l'efficacité des EMF par la communication opérationnelle.*** Cette hypothèse fait appel aux idées justifiant l'apport des technologies dans la performance

ou l'efficacité des organisations. D'ailleurs, les résultats corroborent l'impact des outils mobiles dans le rendement individuel et celui de l'organisation.

La performance, la compétitivité et le développement sont trois concepts qui tracent la vision de tout chef d'entreprise. Que l'on soit dans une TPE, PMI, PME ou dans un grand groupe. Cette vision se répercute sur toute la chaîne de commandement et devient l'objectif de tout dirigeant qu'il appartienne au Top Management ou au Middle Management. Cela relève du système de gestion de la performance qui est un outil permettant de *conduire l'action*, selon Lorine (1997) cité par Carole Botton, Marie-Hélène Jobin et Nagati Haithem (2012).

Dans toute la pyramide organisationnelle de l'entreprise, ces trois concepts sont la préoccupation de tous. Leur quête passe par la stratégie managériale, les tactiques sur le marché et leur prise en compte autant par le management que par l'opérationnel. Les technologies mobiles, au Congo, font partie des choix stratégiques des établissements de microfinance pour l'atteinte de leurs objectifs. Car ces outils permettent de :

- Relier les différentes agences disséminées à travers le pays : les opérations de retrait, de dépôt ou de transfert d'argent nécessitent l'interconnexion des agences éparpillées sur le territoire national. Cela est rendu possible dans certaines mesures par les technologies mobiles ;
- Décider et suivre les opérations en temps réel ;
- Mobiliser les équipes et susciter leur cohésion ;
- Assurer la continuité de l'activité en cas de problème d'internet ou d'intranet : en cas d'une infrastructure de télécommunication dûment déployée, les technologies mobiles font office de back-up, de moyens de relais en cas de panne pour maintenir la continuité de l'activité ;
- Et de permettre aux populations d'accéder à des services financiers : grâce aux technologies mobiles, les entreprises de microfinance réussissent à permettre à leurs clients de jouir de leurs produits et services.

De nombreux chercheurs ont étudié l'impact des technologies mobiles sur la performance des organisations. Dans son ouvrage intitulé "*The Mobile Mind Shift: Engineer Your Business to Win in the Mobile Moment*", Ted Schadler met en évidence les effets positifs de ces technologies sur le rendement des entreprises. Il soutient que les smartphones sont devenus notre principal outil d'accès à l'information, ce qui permet une circulation plus rapide et efficace de celle-ci au sein d'une entreprise (2014). Les auteurs Michael Porter et James Heppelmann abordent également cette problématique dans leurs travaux. Ils affirment que les technologies mobiles facilitent la collaboration entre différents acteurs au sein d'une organisation. Selon eux, ces avancées technologiques offrent la possibilité de connecter rapidement différentes parties internes et externes afin de résoudre plus rapidement des problèmes complexes (Porter & Heppelmann, 2015). David Rogers explore également cet apport des technologies mobiles dans les organisations. Il souligne que pour rester compétitives, celles-ci doivent suivre l'évolution technologique et s'adapter aux réalités du numérique. Selon lui, il ne suffit pas seulement d'avoir une présence en ligne ; il est nécessaire pour les entreprises performantes de communiquer avec leurs clients via plusieurs canaux numériques (Rogers, 2016). Tous ces travaux confirment cette hypothèse de notre étude.

Dans le même élan, il nous paraît utile de créer une passerelle avec la théorie de l'entreprise en réseau. L'efficacité d'une telle organisation en réseau dépend également des dispositifs communicationnels dont les technologies mobiles. La théorie de l'entreprise en réseau est une approche stratégique qui cherche à promouvoir la collaboration entre entreprises ou agences afin de créer de la valeur ajoutée. L'idée centrale consiste à regrouper des entités évoluant dans un même écosystème ou sur une même chaîne de valeur, et d'établir des relations inter-organisationnelles pour faciliter l'échange d'informations, de ressources et de connaissances. Les entreprises en réseau mettent en place des stratégies visant à tirer parti des technologies mobiles

pour les communications internes et opérationnelles. Cette approche permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité grâce à une meilleure coordination des activités, une plus grande flexibilité et une capacité accrue d'innovation. Comme le souligne Peter Drucker (1993), "*le succès d'une entreprise en réseau réside dans sa capacité à exploiter les technologies mobiles pour la communication*".

Les dispositifs mobiles offrent aux acteurs concernés la possibilité de communiquer efficacement, quel que soit leur emplacement géographique. Ces outils facilitent un accès continu aux informations, aux outils collaboratifs, ainsi qu'aux applications et plateformes en ligne pertinentes. De plus, ils favorisent l'établissement rapide de réseaux permettant le partage instantané d'informations entre les partenaires commerciaux. Les canaux mobiles tels que les appels téléphoniques, les messages texte, les courriels professionnels ainsi que les applications sociales ou messageries instantanées sont autant d'options qui permettent aux collaborateurs impliqués au sein du réseau entrepreneurial de rester constamment connectés afin de partager leurs idées, résoudre des problèmes et prendre rapidement des décisions conjointes. Cette réalité est particulièrement pertinente pour les établissements de microfinance qui fonctionnent en réseau avec une entité centrale. L'entreprise en réseau constitue un modèle organisationnel basé sur l'utilisation optimale des technologies mobiles afin de faciliter une communication rapide et efficace entre ses membres dispersés géographiquement, comme le soulignent Davidow & Malone (1992).

❑ **Hypothèse 3 : Les technologies mobiles, alternatives face aux problèmes des télécommunications classiques**

Les résultats explorés confortent valide l'idée selon laquelle les **Technologies mobiles sont des moyens de contournement des problèmes des télécommunications classiques**.

Cette hypothèse consistait à estimer que dans un environnement national caractérisé par des coûts prohibitifs des communications électroniques et un faible essaimage des réseaux de télécommunication, les établissements de microfinance arrivent à fonctionner, à faire interagir les différentes agences de leurs réseaux respectifs et à

satisfaire aux besoins de leur clientèle essentiellement grâce aux technologies mobiles à travers des dispositifs technologiques mobile comme le téléphone portable.

Car ces dispositifs permettent de :

- Contourner les faiblesses des infrastructures des télécommunications nationales : face au manque de téléphone fixe et au difficile accès à internet, les technologies mobiles s'imposent comme une alternative, comme un moyen de contournement de ces insuffisances ;
- Maintenir la communication interne et opérationnelle dans la transmission des informations et les données de l'activité : les technologies mobiles sont devenues la solution pour permettre les activités opérationnelles dans les entreprises de microfinance ;
- Assurer la communication managériale dans le suivi de l'activité : ces technologies permettent de suivre, de coordonner et de diriger les équipes ou de superviser à distance l'activité ;
- Réduire les coûts des communications par des formules prépayées et des forfaits pour les GFU.

L'avènement des technologies mobiles a considérablement transformé nos modes de communication et d'interaction avec notre environnement. Les dispositifs tels que les smartphones, associés aux applications dédiées, nous permettent désormais un accès instantané à une multitude d'informations qui alimentent nos échanges quotidiens. Dans certains pays où l'infrastructure des télécommunications classiques est limitée, comme c'est le cas au Congo par exemple, la technologie mobile s'est imposée comme une alternative incontournable pour interagir avec ses collègues ou sa clientèle. Cette avancée favorise notamment les transactions commerciales ainsi que l'interconnexion entre différentes parties prenantes au sein d'une organisation donnée.

Il est indéniable que ces dispositifs offrent non seulement un moyen efficace pour contourner les tarifs prohibitifs souvent appliqués par les opérateurs traditionnels mais

également résolvent certaines problématiques liées aux réseaux informatiques fragiles ou encore aux pannes électriques fréquentes dans certaines régions. Des applications telles que Messenger ou WhatsApp proposent gratuitement plusieurs possibilités de communication via Internet.

Nous n'avons pas trouvé beaucoup de contenus relatifs aux technologies mobiles qui font état de la fonction de contournement des problèmes liés aux infrastructures classiques des télécommunications. Toutefois, ce rôle que nous avons découvert va dans le sens de l'innovation et de l'adoption technologique, sans oublier la base principale de notre travail, la théorie de la communication organisationnelle.

❑ **Les effets néfastes de l'usage des technologies mobiles technologies mobiles pour la communication interne et opérationnelle**

Les résultats analysés font ressortir une dimension négative de l'usage des technologies mobiles dans la communication des organisations. Il s'agit de ce qu'on peut considérer comme le revers de ces outils :

- Suppression de la barrière entre espace ou temps de travail et vie privée ;
- Le caractère urgent des communications et les interactions intempestives ;
- L'accroissement du stress et le contrôle permanent de la hiérarchie ;
- La surcharge des informations ;
- Les risques d'exposition aux radiations des équipements électroniques et aux maladies professionnelles.

Cette problématique avait déjà été soulevée par Besseyre des Horts, C. & Isaac, H. (2006) en parlant des effets paradoxaux des technologies mobiles. D'après ces auteurs, *« l'utilisation des technologies mobiles par les salariés soulève également des problèmes de fragmentation et d'interruptions dans le travail, ce qui favorise davantage la distraction que le temps de réflexion. Les individus peuvent se sentir opprésés par l'émergence d'une véritable « culture de la vitesse et de l'instantanéité*

» qui les contraint à prendre des décisions rapidement ou dans des contextes inappropriés pour la prise de décision, ce qui peut finalement être contre-productif».

Ce qui veut dire que l'impact des technologies mobiles a un côté ambivalent voire contradictoire. D'autres auteurs ont également évoqué la question sous l'angle de l'empiètement du travail sur la vie privée, ou de la surinformation.

Conclusion générale

La communication interne et opérationnelle joue un rôle important dans le bon fonctionnement des institutions financières, y compris dans le domaine de la microfinance. Les avancées technologiques actuelles offrent de nouvelles opportunités pour améliorer ces processus grâce aux technologies mobiles. Cette étude s'est concentrée sur l'utilisation effective de ces outils et technologies au sein d'une organisation afin d'optimiser la communication interne et opérationnelle.

Au cours de cette recherche, nous avons identifié les meilleurs outils ou technologies mobiles qui peuvent être utilisés comme vecteurs ou canaux de la communication interne. De plus, nous avons découvert pourquoi les utilisateurs sont de plus en plus intéressés par l'utilisation d'un groupe fermé d'utilisateurs (GFU) via une flotte téléphonique. En outre, notre étude a révélé que les membres du groupe étudié souhaitent que tous les employés soient équipés de smartphones afin d'améliorer l'organisation et l'efficacité des communications.

Il est évident que les technologies mobiles ont un potentiel considérable pour améliorer la communication interne et opérationnelle dans le domaine spécifique de la microfinance au Congo. Des outils tels que WhatsApp ou simplement le téléphone portable permettent un échange rapide d'informations entre membres d'une même équipe tandis qu'une flotte téléphonique sous forme GFU favorise également une meilleure coordination entre différents services, agences ou directions.

Cette thèse a été élaborée dans des circonstances particulières qui méritent certaines considérations supplémentaires quant à ses apports ainsi qu'à ses limites méthodologiques. Par conséquent, il convient désormais d'examiner les implications de cette recherche et d'identifier des pistes pour de futures recherches dans ce domaine.

Alain François Loukou (2012) s'est interrogé si le lien entre TIC et développement en Afrique était un simple slogan, une illusion ou une palpable réalité. Tout en affirmant qu'« *en raison de l'importance croissante prise par l'information dans tous les types d'activités, les TIC s'affirment désormais dans les pays développés et émergents comme des outils d'aide à la formalisation des stratégies de développement (à l'échelle nationale comme à l'échelle locale).* » Cette position, de presque déterminisme technologique, ne laisse pas indifférents d'autres chercheurs. Evariste Dakouré (2014) a évoqué la posture, un peu antagoniste, de Fabien Cishayo qui milite à ce que l'on relativise sur ce postulat de la vision techniciste du développement en Afrique grâce aux TIC. Une position défendue depuis bien longtemps par Manuel Castells (1998) qui déclare que « *La technique ne détermine pas la société* ».

En dépit des difficultés infrastructurelles dans la plupart des pays africains, l'appropriation des TIC s'est faite presque au même moment dans les communautés citadines et rurales. C'est autant pour le secteur économique. Les entreprises, de tous types, se sont aussi mises à la page des TIC. Cela intègre la vision de la communication participative pour le développement. On constate en Afrique, l'émergence de divers espaces d'expression ou d'usage des TIC. Malgré les multiples inconvénients qui empêchent une utilisation globale de ces outils TIC. Des écueils qu'Olga Marlyse Lodombé (2008) présente dans l'introduction de sa thèse. Il s'agit essentiellement du mauvais état des infrastructures, du niveau des équipements individuels et collectifs, des politiques nationales trainant le pas, des cadres juridiques non actualisés et des coûts élevés des datas.

En Afrique, depuis la démocratisation des équipements informatiques et la vulgarisation en cours d'internet, les TIC sont vues comme un levier d'accélération du développement pour les personnes, les entreprises et la société tout entière. Evariste Dakouré (2014) évoque les discours des organisations, comme l'ONU, qui font un

plaidoyer pour l'accès à tous aux TIC vu qu'elles ont un impact social et économique presque avéré. A propos, le chercheur cite Yvonne Mignot-Lefebvre qui soulignait que « [...] *les premières technologies de communication sont entrées dans les pays du Tiers-Monde en accord avec une vision volontariste véhiculée principalement par les Nations Unies. Elles étaient orientées vers des objectifs éducatifs, culturels et sociaux. Progressivement leur utilisation est de plus en plus liée à des objectifs économiques* ».

D'ailleurs, une certaine littérature scientifique (Petit, P., 2006 ou Mohib, N., 2010) parle déjà de « miracle », et parfois de « mirage », pour ce qui est des TIC, en général, et du téléphone mobile, en particulier. Le téléphone mobile a modifié l'écosystème de l'économie africaine. « *La croissance de la téléphonie mobile a dépassé les prévisions les plus optimistes des opérateurs. C'est le miracle, indéniablement la grande réussite en Afrique et la preuve de la validité d'une économie de concurrence qu'il faut encore conforter* », selon l'UIT citée par Annie Chéneau-Loquay (2010).

Au regard des résultats obtenus dans l'analyse du corpus des entretiens réalisés avec les usagers de la Fédération des MUCODEC, nous pouvons affirmer que les TIC et particulièrement les technologies mobiles sont devenues alors tout autant des outils de management que de travail ou de production pour les salariés.

Depuis déjà plusieurs années, les démarches collaboratives dans les organisations ont énormément changé avec l'introduction des outils TIC, mieux des technologies mobiles, dans la sphère de travail, notamment avec la collaboration et le travail à distance. Ces outils ont introduit une sorte d'ubiquité dans les activités professionnelles.

Une disposition que décrivent Charles-Henri Besseyre Des Horts et Henri Isaac (2007) en disant que « *Au sein de l'entreprise, le téléphone mobile apparaît en effet comme un instrument au service de l'indépendance et de la mobilité des salariés. Il n'en est pas moins également le symbole d'un maintien des "chaînes hiérarchiques" au-delà même des frontières de l'entreprise.* »

Les enjeux liés à la communication interne et opérationnelle dans les EMF sont nombreux. Elle permet de diffuser les objectifs stratégiques et les orientations de l'entreprise auprès du personnel. Cela permet aux employés d'avoir une vision claire des attentes et projets de l'organisation, ce qui facilite leur implication totale dans ces initiatives. Ensuite, elle facilite le partage d'informations entre les différentes équipes ou départements au sein même de l'organisation. Cette collaboration constructive crée un climat propice à la coopération et renforce la cohésion sociale entre collaborateurs. Les résultats obtenus sont alors une plus grande efficacité et réactivité des équipes. C'est dans cette optique que Michon, C. (1994) convoquant Thévenet (1988) souligne que l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement.

C'est ainsi qu'il formule des impératifs pour réussir la communication interne. L'impératif relationnel, c'est la volonté d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un bon climat social. L'impératif symbolique, c'est la dimension qui représente la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun, l'expression du sens commun permet à l'entreprise de mieux fonctionner et à chacun de faire vivre sa réalité sociale dans un creuset collectif.

Il convient donc de souligner que mettre en place une bonne stratégie de communication interne et opérationnelle est indispensable pour garantir le succès global d'une entreprise. En favorisant cette pratique, il devient possible non seulement de transmettre efficacement les informations nécessaires mais aussi de créer un environnement favorable où chaque membre peut contribuer pleinement à atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

❑ Apports de cette recherche (contributions)

Les résultats de cette recherche permettent d'apporter des contributions dans le domaine des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) en ce qui concerne le lien entre la communication interne et opérationnelle et l'utilisation des technologies mobiles au sein des organisations. Bien que nous ne prétendions pas être le premier à aborder ces sujets, notre thèse apporte certaines idées scientifiques ou renforce celles déjà existantes sur plusieurs aspects.

Tout d'abord, notre étude met en évidence *la généralisation de l'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle* au sein des établissements de microfinance ainsi que d'autres types d'entreprises en réseaux au Congo. Et peut-être ailleurs aussi. Cela induit la mise en place d'une stratégie de communication intégrant ces technologies et encadrant leur utilisation professionnelle. Ensuite, nous avons identifié *les meilleurs outils mobiles pour faciliter la communication interne et opérationnelle* dans le secteur de la microfinance congolaise. Ces dispositifs deviennent alors un levier essentiel pour accompagner les EMF vers une amélioration du rendement financier tout en contournant les problèmes liés aux télécommunications traditionnelles. Par ailleurs, notre recherche souligne l'intérêt qu'il y a à mettre en place *une flotte téléphonique sous forme de groupe fermé d'utilisateurs (GFU)* au sein des institutions financières spécialisées dans la microfinance. Ce dispositif permettrait notamment une réduction significative des coûts liés aux communications téléphoniques.

Cette thèse démontre également qu'équiper les utilisateurs avec des outils mobiles technologiques favorise une meilleure organisation ainsi qu'une efficacité accrue dans leurs communications professionnelles. Cette pratique a un impact positif non seulement sur les individus eux-mêmes, mais aussi sur l'activité globale de l'organisation.

En conclusion, cette recherche contribue à enrichir la littérature existante en fournissant de nouvelles idées et en renforçant les connaissances dans le domaine des SIC concernant le lien entre communication interne et opérationnelle et l'utilisation des technologies mobiles au sein des organisations. Les résultats obtenus permettent d'envisager plusieurs pistes pour améliorer la communication professionnelle dans le secteur de la microfinance au Congo ainsi que dans d'autres types d'entreprises en réseau.

□ **Apports en management de la communication**

Cette thèse a permis d'identifier plusieurs contributions importantes dans le domaine du management de la communication au sein des organisations, en particulier dans le secteur de la microfinance et dans un contexte congolais ou africain. Ces contributions se concentrent principalement sur la stratégie d'utilisation des technologies mobiles pour la communication interne et opérationnelle.

La mise en place d'une stratégie de communication efficace est essentielle pour atteindre les objectifs commerciaux et sociaux d'une entreprise. Cette approche favorise une collaboration renforcée entre les différents acteurs, améliore l'efficacité des processus internes et facilite la prise de décision. Dans le cadre des relations publiques internes ou externes, il est presque impératif que les EMF intègrent les technologies mobiles. Cela implique notamment :

- *La création d'une flotte téléphonique : un groupe fermé d'utilisateurs (GFU) comprenant tous les employés de l'entreprise, avec accès illimité aux appels téléphoniques et aux SMS.*
- *L'établissement d'une procédure régissant l'utilisation du téléphone professionnel ainsi que celle des applications telles que WhatsApp.*
- *La généralisation de l'équipement professionnel avec smartphones pour tous les membres du personnel. Cette mesure permettrait à chaque employé d'avoir accès aux mêmes outils performants de communication, réduisant ainsi les*

inégalités hiérarchiques au sein de l'organisation tout en facilitant le partage collectif des informations nécessaires à une prise décision éclairée.

Cependant, il convient également de prendre certaines précautions compte tenu des effets potentiellement néfastes associés à cette stratégie qui pourraient être perçus comme des inconvénients ou des obstacles par les utilisateurs. Ces effets incluent notamment l'intrusion dans la vie privée, le stress, la pression, les risques liés à la prise de décisions à distance, le manque de traçabilité, le travail en dehors des heures conventionnelles, l'exposition aux ondes électromagnétiques et une surveillance constante pouvant entraîner divers problèmes de santé.

En somme, l'utilisation stratégique des technologies mobiles peut permettre d'améliorer considérablement les processus internes et externes de communication tout en favorisant une meilleure collaboration entre les acteurs impliqués. Toutefois, il est essentiel d'aborder ces initiatives avec prudence afin de minimiser leurs conséquences négatives potentielles sur les individus concernés.

❑ Limites de cette recherche

Tout travail de recherche comporte des limites qui peuvent être d'ordre matériel, intellectuel, financier ou organisationnel. Nous avons eu à faire face à un certain nombre de situations qui ont évidemment limité un tant soit peu notre organisation et notre allant.

La première situation était notre statut : doctorant vivant et travaillant à temps plein à Brazzaville au Congo. Cela impliquait l'organisation de nombreux voyages vers la France pour bénéficier de l'encadrement du laboratoire et avoir accès à certains documents de la bibliothèque universitaire ou du Larequoi. Etre doctorant et salarié à plein temps suppose également beaucoup de contraintes liées au respect de l'agenda professionnel imposé par la hiérarchie, lequel va souvent à l'encontre des exigences programmatiques et calendaires de réalisation de la thèse qui est un choix personnel.

Il convient, par ailleurs, de mentionner que le fait d'être chercheur dans une entreprise où l'on travaille comme salarié pose des limites significatives. Dans ce contexte particulier, il a été difficile d'établir une distance objective entre le chercheur et l'employé. Cette proximité pouvait entraîner des biais potentiels ainsi qu'une certaine subjectivité dans nos observations et analyses.

Par ailleurs, la réalisation des recherches pendant la période des restrictions liées à la pandémie de Covid-19 a indéniablement posé plusieurs défis. Parmi ceux-ci, nous pouvons souligner les contraintes liées à certains entretiens téléphoniques, qui se sont avérés peu pratiques pour mener une enquête sur un groupe ethnographique spécifique. En effet, l'absence d'une interaction en face à face avec certains salariés de l'organisation étudiée a dû limiter notre capacité à observer et comprendre pleinement les dynamiques sociales et culturelles au sein de ce groupe.

Une autre limite aura été le manque de réceptivité ou la sensibilité mitigée des collègues sur l'enquête. Susciter l'intérêt et obtenir la participation active des collègues dans cette enquête a été un défi supplémentaire. Beaucoup de personnes croyaient ou percevaient cette démarche comme étant initiée par l'employeur lui-même, ce qui a engendré quelque méfiance ou réticence à participer aux entretiens. Ils s'exprimaient parcimonieusement ou refusaient catégoriquement de participer à l'entretien. Cette situation entravait notre capacité à recueillir des données fiables et représentatives du groupe étudié. Il est important pour nous de reconnaître ces limites afin d'éviter toute généralisation excessive ou interprétation erronée lorsqu'il s'agit du terrain professionnel comme objet d'étude scientifique. Comme le souligne l'anthropologue Clifford Geertz (1973), "*la recherche ethnographique est une entreprise d'interprétation et de compréhension culturelle complexe* », dans notre cas spécifique, il est essentiel de prendre en compte les difficultés rencontrées lors des enquêtes menées pendant la période des restrictions Covid-19 ainsi que celles liées à notre double rôle de chercheur et employé. Ces limites ont été prises en considération dans l'analyse des résultats obtenus afin d'éviter toute distorsion ou simplification excessive.

❑ Voies de recherche future

La communication interne et opérationnelle joue un rôle qui n'est plus à démontrer dans le bon fonctionnement des entreprises, y compris les établissements de microfinance. Avec l'avènement des technologies mobiles tels que les téléphones portables, les applications mobiles comme WhatsApp, les outils comme les ordinateurs portables, modems 3G ou 4G, clés USB et vidéoprojecteurs, il est important d'explorer comment ces outils peuvent être utilisés efficacement pour améliorer la gestion de la communication au sein des organisations.

Dans cet argumentaire détaillé sur les voies futures concernant le management de la communication interne et opérationnelle à travers les technologies mobiles dans les établissements de microfinance en République du Congo (et par extension aux entreprises en Afrique), nous proposons différentes perspectives théoriques qui puissent être explorées et approfondies scientifiquement.

- *Importance du management de la communication interne dans la microfinance en Afrique*: Stratégie, gestion de la communication interne ; échange d'informations entre tous les niveaux hiérarchiques ; une meilleure coordination entre différents départements pour renforcer l'esprit d'équipe.
- *Fonctionnement et Impact de la flotte téléphonique en Groupe Fermé d'Utilisateurs d'une organisation* : les types de communications et de contenus ; la fréquence d'utilisation ; l'impact sur le travail des usagers et le rendement de l'entreprise.
- *Implémentation des applications mobiles pour la communication interne d'une organisation* : catégories et fonctionnement ; types d'interactions.
- *Encadrement de l'usage des technologies mobiles dans la communication des organisations* : procédures et formations

- *Technologies mobiles et communication interne des organisations* : moyens de contournement des problèmes des télécommunications classiques pour les entreprises en réseau.

Bibliographie

Livres

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Open University Press.
- Almeida, Nicole d', Libaert, Thierry. (2014). *La communication interne des entreprises - 7e édition*. Dunod.
- Ask, J., Bernoff, J., & Schadler, T. (2014). *Mobile mind shift : Engineer your business to win in the mobile moment*. Groundswell Press.
- Assens, C. (2013). *Le management des réseaux. Tisser du lien social pour le bien-être économique*. De Boeck.
- Des Horts, C. H. B. (2008). *L'entreprise mobile: Comprendre l'impact des nouvelles technologies*. Pearson Education France.
- Bryman, A. (2001). *Social research methods*. Oxford University Press, USA.
- Callon, M., & Latour, B. (2005). *Re-Assembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford University Press.
- Certeau, M. de (1990). *L'invention du quotidien. Les arts de faire*. Paris. Gallimard.
- Granjon, F., & Denouël, J. (2011). *Penser les usages sociaux des technologies numériques d'information et de communication. Communiquer à l'èrenumérique: regards croisés sur la sociologie des usages*. Paris: Presses des Mines, 7-43.
- Corroy, L., & Gonnet, J. (2008). *Dictionnaire d'initiation à l'info-com (2ème édition)*. Vuibert.
- Darnton, R., & Geertz, C. (2017). *Interpretation of cultures*. Basic Books.
- Davidow, W. H. (1992). *The virtual corporation : Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. Harper Collins Publishers.
- Demont-lugol.L., Kempf.A., Rapidel.M., Scibetta.CH(2006), *Communication des entreprises. Stratégies et pratiques*. Paris. Armand Colin
- Deslandes, G. (2008). *Le management des médias*. Editions la Découverte.
- Devey Malu-Malu, M. (2019). *Congo Brazzaville*. Editions Karthala.
- Diata, H. (1989). *Ajustement structurel au Congo*. Tiers-Monde, 30(117), 187–202.
<https://doi.org/10.3406/tiers.1989.3828>
- Duflo, E., & Banerjee, A. V. (2012). *Repenser la pauvreté*. SEUIL.
- Dufolon S.(2013) *Internet ou la boîte à usages*. Editions l'Harmattan.
- Eric Cobut, E., Donjean, C., (2015). *La Communication interne*. 2eme édition, Edipro

- Escarpit, R. (1976). *Théorie générale de l'information et de la communication*. Hachette.
- Falkovskaya I. (2015). *La traduction : sa nécessité ses ambiguïtés et ses pièges* [en ligne]. Paris : Éditions du Comité des travaux historiques et scientifiques ; Presses universitaires François-Rabelais.
- Gaultier-Gaillard S., Cros M. (2009). *La communication opérationnelle ou l'expertise des praticiens au service des acteurs publics. Risques, Catastrophes Urbains réponses politiques publiques Europe Amérique Nord*. Bibliothèque Nationale France Paris
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.
- Geneviève, V. (2012). *La sociologie des usages : continuités et transformations*. Lavoisier.
- Granjon, F. (2014). *Les enjeux de l'information et de la communication*. Paris. Armand Colin.
- Jolis, A. (1997). *Vers un monde sans pauvreté*. Jean-Claude Lattès.
- Jouët, J. (1993). *Usages et pratiques des nouveaux outils*. In Sfez, L. (Dir.), *Dictionnaire critique de la communication* (pp. 371-378). Paris. PUF.
- Kiyindou, A., Kouméalo, A., Capo-Chichi, A. (2015). *Quand l'Afrique réinvente la téléphonie mobile*. Paris. Éd. L'Harmattan.
- Kiyindou, A. (2009). *Les pays en développement face à la société de l'information*. Harmattan.
- Lagadec P. (2000). *Ruptures créatrices*. Editions d'Organisation-Les Echos Editions.
- Lagadec, P. (2003). *La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices*, in C. Gilbert dir., *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, pp. 297-316.
- Latour, B. (2006). *Changer de société: Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Lattès, J-C. (2006). *Yunus, M. . Vers un monde sans pauvreté*.
- Lelart, M. (2006). *De la finance informelle à la microfinance* [halshs-00009833]. AUF et Editions des Archives Contemporaines.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : Le guide du pilotage*. Editions d'organisation.
- Mahil, A., & Tremblay, D.-G. (2015). *Théorie de l'acteur-réseau*. Dans *Sciences, technologies et sociétés de A à Z* (p. 234–237). Presses de l'Université de Montréal.
<https://doi.org/10.4000/books.pum.4363>
- Mercklé, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux* (Nouvelle édition). Editions de la Découverte.
- Michellie J.B., Lassalas H. (2011). *Réussir grâce aux réseaux sociaux*. Larousse.
- Moore, G. A. (2001). *Crossing the chasm*. HarperCollins.

- Oustinoff M.(2015). *Histoire De La Traduction*. Presses. Paris, Armand Colin
- Pasquier,D.(2015).*Cultures numériques: enjeux, impacts et mutations* .Paris
- Perrault J..(2008). *La logique de l'usage : Essai sur les machines à communiquer*. L'Harmattan.
- Pombo Ngunza,D.A.(2016).*Communication des entreprises commerciales en République Démocratique du Congo*. Paris. L'Harmattan.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3e éd.). Free Press.
- Servet, J.-M. (2006). *Banquiers aux pieds nus : la microfinance*. Odile Jacob.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3ème édition). Dunod.
- Traoré,V. (2005).*Communication d'entreprise en Afrique : quels enjeux?*. Paris. L'Harmattan
- Tremblay, M.-A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. McGraw-Hill.
- Westphalen, M.-H. (2009). *Communicator : Toute la communication d'entreprise* (5e éd.). Dunod.
- Wilkening, E. A. (1963). *Diffusion et innovations*. by Everett M. Rogers. New York : The free press of glencoe, 1962. 367 pp. \$6.50. Social Forces, 41(4), 415–416.
<https://doi.org/10.2307/2573300>

Chapitres de livres

- Albero B. (2010). *L'étude de cas: une modalité d'enquête difficile à cerner*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4000/books.editionsmsh.227> , 2006
- Gagnon, M., & Farley-Chevrier, F. (2004). *Avant-propos. Dans Guide de la recherche documentaire* (p. 11–13). Presses de l'Université de Montréal.
<https://doi.org/10.4000/books.pum.14213>
- Laville, J.-L. (2008). *Le travail, une nouvelle question politique. Desclée de Brouwer. Le Breton David* (2012). L'interactionnisme symbolique [Chapitre du livre], Quadriga.
- Leguy, S. & Leguy, C. Bornand, C. (2013) Chapitre2 - *Différentes manières d'appréhender la communication*. In S.Bornand&C.Leguy(Dir), *Anthropologie des pratiques langagières*(pp43-72).

Articles de revue

- Abil, A., Sahab, S. (2020). *L'influence de la communication interne sur l'engagement des employés dans les administrations publiques marocaines : étude exploratoire*. *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1568

- Achibane, M., & Allam, I. (2019). *La gestion des risques bancaires entre l'approche prudentielle et l'approche opérationnelle : Cas des Banques Marocaines*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* [en ligne], Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4: numéro 2, pp.166-195. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02901066/document> le 02/05/2021.
- Ajzen, I. (2011). *The theory of planned behaviour : Reactions and reflections*. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>
- Akerlof, G. A. (1970). *The market for "lemons" : Quality uncertainty and the market mechanism*. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Alary, P. (2012). *La subsistance de l'homme : L'économie selon Karl Polanyi*. *Revue de la régulation*, (12). <https://doi.org/10.4000/regulation.10008>
- Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A. M. (2019). *Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement*. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191–207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>
- Avom, D. (2007). *Intégration régionale dans la CEMAC : Des problèmes institutionnels récurrents*. *Afrique Contemporaine*, 222(2), 199. <https://doi.org/10.3917/afco.222.0199>
- Avom, D., & Bobbo, A. (2013). *La BEAC en quête de son autonomie*. *Revue d'économie financière*, 110(2), 125. <https://doi.org/10.3917/ecofi.110.0125>
- Avom, D., & Bobbo, A. (2018). *Réglementation de l'industrie bancaire et exclusion financière dans la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale*. *Afrique contemporaine*, 266(2), 175. <https://doi.org/10.3917/afco.266.0175>
- Ayerbe, C., & Missonnier, A. (2006). *Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel*. In *Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007*, p. 37 – 62.
- Badillo, P-Y. (2013). *Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel*. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 14(1), p19-34.
- Balle, F. (2016). *Médias & sociétés : Édition, réseaux sociaux, big data, presse, cinéma, GAFAs, divertissement, information, radio, web, télévision, communication, droit à l'oubli, internet, audimat, VOD*.
- Baillargeon, D., Bencherki, N., & Boivin, G. (2021). *20 ans des approches de la communication constitutive des organisations : émergence et innovations*. *Communication et organisation*, (59), 13–25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9723>
- Bantman, P. (2004). *Le concept de réseau*. *VST - Vie sociale et traitements*, 81(1), 18. <https://doi.org/10.3917/vst.081.0018>
- Baron, G. & Bruillard, É. (2013). *École et dispositifs technologiques : points de vue croisés*. *Carrefours de l'éducation*, 36, 117-129. <https://doi.org/10.3917/cdle.036.0117>

- Bartoli, A., & Hervé, C. (2011). *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?* Informations sociales, 167(5), 24. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0024>
- Bédécarrats, F. (2010). *Évaluer la microfinance, entre utilité sociale et performances financières*. Revue Française de Socio-Économie, 6(2), 87. <https://doi.org/10.3917/rfse.006.0087>
- Bernard, F. (2007). *Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles en SIC et psychologie sociale*. In Communication et Organisation (p. 27). Presse Universitaire de Bordeaux.
- Bernard, F., & Joule, R. V. (2004). *Lien, sens et action : Vers une communication engageante*. Communication et organisation, (24). <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2918>
- Besseyre des Horts, C.-H., & Isaac, H. (2006). *L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise*. Revue française de gestion, 32(168-169), 243–266. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.243-266>
- Bobillier-Chaumon, M., & Dubois, M. (2009). *L'adoption des technologies en situation professionnelle : Quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ?* Le travail humain, 72(4), 355. <https://doi.org/10.3917/th.724.0355>
- Bonicco C.(2007). *Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive*. <http://journals.openedition.org/>
- Boubakary, B. & Peretti, J. (2023). *Management inclusif et performance durable de l'entreprise : une revue systématique de la littérature*. Revue Management & Innovation, 7, 55-75. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0055>
- Bouët, A. (2005). L'introduction de l'hypothèse d'asymétrie d'information dans la théorie du protectionnisme. Revue d'économie politique, 115(5), 561. <https://doi.org/10.3917/redp.155.0561>
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). *De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles*. Communication et organisation, (31), 7–25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>
- Boumhaouad, H. (2017). *Pratiques info-communicationnelles des usagers des dispositifs numériques. Théorie de l'acteur-réseau*. Les cahiers du numérique, 13(3-4), 137–165. <https://doi.org/10.3166/lcn.13.3-4.137-165>
- Bounie, D., Diminescu, D., & François, A. (2010). *Une analyse socio-économique des transferts d'argent des migrants par téléphone*. Réseaux, 159(1), 91. <https://doi.org/10.3917/res.159.0091>

Brulois, V., & Errecart, A. (2016). *La communication organisationnelle vue par ses acteurs : entre identité professionnelle et identité discursive*. Revue française des sciences de l'information et de la communication, (9). <https://doi.org/10.4000/rfsic.2027>

Burlaud, A., Simon, F., & Loilier, T. (2022). *Le rôle de l'expérience dans la création de nouvelles connaissances communes dans les entreprises en réseau: quels enseignements tirer du cas des réseaux de franchise?.* Finance Contrôle Stratégie, (NS-12).

Callon M., Lhomme R., & Fleury J. (1991) *Pour une sociologie de la traduction en innovation*, Recherche & Formation (31), pp. 113-126.

Callon, M. (2017). *Some elements of a sociology of translation : Domestication of the scallops and the fishermen of saint-brieuc bay*. Philosophical Literary. Journal Logos, 27(2), 49–90. <https://doi.org/10.22394/0869-5377-2017-2-49-90>

Carpentier, N. (2015). *Differentiating between access, interaction and participation. Conjunctions. Transdisciplinary*. Journal of Cultural Participation, 2(2), 7. <https://doi.org/10.7146/tjcp.v2i2.22915>

Cassou, P.-H. (2011). *Le risque systémique 2. Repenser la supervision*. Revue d'économie financière, 101, 19-28.

Catellin, S. (2004). *L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire*. Hermès, 39(2), 179. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Chanial, P., & Laville, J.-L. (2002). *L'économie solidaire : Une question politique*. Mouvements, 19(1), 11. <https://doi.org/10.3917/mouv.019.0011>

Charlier, P. (2014). *La société en commandite par actions : Un outil de transmission pour l'entreprise familiale cotée*. Finance Contrôle Stratégie, (17-3). <https://doi.org/10.4000/fcs.1508>

Chtioui, T. (2006). *Le Paradoxe de la Communication / Contrôle de Gestion*. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548103>

Coenen-Huther, J. (1993). *Analyse de réseaux et sociologie générale*. Flux, 13-14(3-4), 33–40. <https://doi.org/10.3917/flux.p1993.9n13.0033>

Creswell, J. W. (2013). *Research design (international student edition) : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications US public.

Dagiral, É., & Paton, N. (2004). *L'appropriation des technologies de l'information et de la communication : Perspectives théoriques et méthodologiques*. Réseaux ,22(125).

Dakouré, É. (2014). *TIC et développement en Afrique : Approche critique d'initiatives et enjeux*. Revue française des sciences de l'information et de la communication, (4). <https://doi.org/10.4000/rfsic.939>

- De Boissieu, C. (1983). " *Les innovations financières aux États-Unis.* " *Observations et diagnostics économiques* . Revue de l'OFCE , n°3, pp101–119.
- De Saint-Georges, P. (2012). *Penser la communication interne des entreprises et des organisations*. *Recherches en Communication*, 34. <https://doi.org/10.14428/rec.v34i34.52003>
- Delalande, L. & Paquette, C. (2007). *Microfinance et réduction de la vulnérabilité : le cas d'un « Microbanco rural » au Mexique*. *Autrepart*, 44, 27-45. <https://doi.org/10.3917/autr.044.0027>
- Drucker, P. F. (1993). *Introduction : The transformation*. Dans *Post-Capitalist society* (p. 1–14). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-0921-0.50005-7>
- Dujardin, B., Dujardin, M., & Hermans, I. (2003). *Ajustement structurel, ajustement culturel ? Santé Publique*, 15(4), 503. <https://doi.org/10.3917/spub.034.0503>
- Dumoulin Kervran, D. (2006). *Usages comparés de la notion de réseau*. *Cahiers des Amériques latines*, (51-52), 125–145. <https://doi.org/10.4000/cal.8176>
- El Archi, Y., & Benbba, B. (2021). *Adoption et utilisation des outils digitaux dans les organisations touristiques: Cas de la destination Agadir*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Fernandez, V. & Marraud, L. (2012). *Usage des téléphones portables et pratiques de la mobilité: L'analyse de « journaux de bord » de salariés mobiles*. *Revue française de gestion*, 226, 137-149. <https://www.cairn.info/revue--2012-7-page-137.htm>.
- Fidèle, N. (2006). *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises*. *La Revue des sciences de gestion*, 2006(2), 111-121.
- Forsé, M. (2008). *Définir et analyser les réseaux sociaux*. *Informations sociales*, 147(3), 10. <https://doi.org/10.3917/inso.147.0010>
- Fourquet, M.-P., & Courbet, D. (2001). *Effets socio-cognitifs de la communication externe – une nouvelle méthode d'étude de la réception des médias de masse et d'internet*. *Communication et organisation*, (19). <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2488>
- Greani, N. (2017). *Le fond de l'art était rouge*. *Cahiers d'études africaines*, 226. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/etudesafriaines/20716>
- Grégoire, M. (2020). *Le principe de précaution en matière bancaire et financière*. *Archives de philosophie du droit*, Tome 62(1), 181–187. <https://doi.org/10.3917/apd.621.0196>
- Gardère, E., & Denise, F. (2019). *De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif*. *Communication et organisation*, (55), 141–152. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7908>

- Gauzente, C. (2000). *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la performance de certains indicateurs*. Finance-Contrôle-Stratégie- Volume 3, n°2, juin 2000, p. 145-165.
- Gendron, C. (2022). *Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. *Développement durable*. <https://doi.org/10.51257/a-v2-g8405>
- Gerstlé, J. (2003). *Réseaux de communication, réseaux sociaux et réseaux politiques*. <https://www.researchgate.net/publications/259485322>
- Giordano, Y. (2006), *S'organiser c'est communiquer. Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl Weick*, in Autissier D. et Bensebaa F., 2006, Les Défis du Sense making en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris, Economica, pp.153-168
- Goulet F. (2008). *L'innovation par retrait : reconfiguration des collectifs sociotechniques et de la nature dans le développement de techniques culturelles sans labour*. https://agritrop.cirad.fr/548840/1/document_548840.pdf
- H'Mida, S., & Lakhal, S. Y. (2004). *Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau*. *Revue de l'Université de Moncton*, 35(1), 5–39. <https://doi.org/10.7202/008761ar>
- Hart, K. (2008). *Karl Polanyi : Prophète de la fin de l'économie libérale. Interventions économiques*, (38). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.304>
- Hayek, F. A. (1986). *L'utilisation de l'information dans la société*. *Revue française d'économie*, 1(2), 117–140. <https://doi.org/10.3406/rfec.1986.1120>
- Hernandez, É.-M. (1994). *La communication interne : Du discours à la réalité*. *Communication et organisation*, (5). <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1706>
- Hill, R. J., Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention and behavior : An introduction to theory and research*. *Contemporary Sociology*, 6(2), 244. <https://doi.org/10.2307/2065853>
- Ibanez-Bueno, J., & Miere, T. (2022). *La communication d'un opérateur téléphonique au Congo : providentielle, relationnelle ou compassionnelle ?* *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (24). <https://doi.org/10.4000/rfsic.13034>
- Joannides, V., & Berland, N. (2008). *Grounded theory : Quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?* *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(3), 141. <https://doi.org/10.3917/cca.143.0141>
- Jouët, J. (1993). *Pratiques de communication et figures de la médiation*. *Réseaux*, 11(60), 99–120. <https://doi.org/10.3406/reso.1993.2369>
- Jelassi, K. & Herault, S. (2015). *Continuité d'usage et appropriation de l'Internet mobile : un essai de modélisation*. *Management & Avenir*, 78, 59-77. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0059>

- Kacial, N., & Legavre, J. B. (2011). *Communication, organisation, changement: associer pour mieux comprendre*. Communication interne et changement. l'Harmattan/Pepper.
- Kaspard, J., Chapellier P., & Gerbaix, S. (2017). *PME et TIC : de l'appropriation à l'utilisation pour une meilleure performance, une revue de la littérature*. Proche-Orient Études En Management, 29, 21-36. <https://journals.usj.edu.lb/poem/article/view/461>
- Kervran, D. (2006). *Usages comparés de la notion de réseau. Propositions d'analyse sur l'action collective*. In Cahiers des Amériques latines(pages 51-52).https://journals.openedition.org/cahierdesameriqueslatines/docannexe/image/pdf/cal_08_176.pdf
- Khandker, S. R. (2005). *Microfinance and poverty: evidence using panel data from Bangladesh*. In The World Bank Economic Review, Volume 19, Issue 2, pp. 263-286.
- Kirat, T., & Marty, F. (2006). *La mise en œuvre de la réglementation : Une lecture économique-juridique du secteur électrique et des marchés publics*. Économie & ; prévision, 175-176(4), 101. <https://doi.org/10.3917/ecop.175.0101>
- Kobou, G., & Ayuk, E. T. (2016). *Réglementation et supervision de la microfinance en Afrique centrale*. International Development Research Centre.
- Kugler M. (2019). *Que penser études cas formation universitaire?* Communication et organisation. <http://journals.openedition.org/comunicationorganisation> on June 12nd, 2019
- Labazée, P. (1990). *La gestion de l'entreprise africaine : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste*. Tiers-monde, 31(124), 833–852. <https://doi.org/10.3406/tiers.1990.3958>
- Lakhal, S., Martel, A., & Poulin, D. (1999). *Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau. Centre de service, d'orientation et de recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise réseau (SORCIIER)*. <https://www.researchgate.net/publication/5067206>
- Lakhal, S., Martel, A., Kettani, O., & Oral, M. (1998). *Un modèle mathématique de réseautage des activités de l'entreprise réseau. Centre de service, d'orientation et de recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise réseau (SORCIIER)*. <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/1998-012.pdf>
- Lamine W., Fayolle A., & Chebbi H. (2014). *Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial?*. Management international / International management / Gestion internationale , Vol19 No01 pp158-176
- Lanha, M. (2002). *Résolution des problèmes d'information en micro-finance Analyse à partir de la stratégie de Vital-Finance Bénin*. Mondes en développement, 119(3), 47. <https://doi.org/10.3917/med.119.0047>
- Lary, P. (2012). *La subsistance de l'homme : l'économie selon Karl Polanyi*. Revue de la régulation, (12). <https://doi.org/10.4000/regulation.10008>

- Lassoued, T., & Hofaidhllaoui, M. (2013). *Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : Étude empirique au sein de La Poste*. Management & Avenir, 60(2), 139.
<https://doi.org/10.3917/mav.060.0139>
- Laville, J.-L. (2008). *Encastrement et nouvelle sociologie économique : De Granovetter à Polanyi et Mauss*. Interventions économiques, (38).
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.245>
- Leplat J. (2019). *De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. <http://journals.openedition.org/pistes> on June 12nd, 2019
- Lesabre L. (2001), *Théories de la communication et nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Groupe ESC Grenoble-SPR / WPS 01-03-Mars 2001,p12.
- Lévy-Lang, A. (2014). *Réglementation financière et réforme bancaire. Dans Le défi des émergents* (p. 314–319). Institut français des relations internationales.
<https://doi.org/10.3917/ifri.demon.2014.01.0314>
- Licoppe, C. (2002). *Sociabilité et technologies de communication*. Réseaux, 112-113(2), 172.
<https://doi.org/10.3917/res.112.0172>
- Little, P. (1987). *Communicating at work* (2e éd.). Financial Times Prentice Hall.
- Loukou, A. F. (2012). *Les TIC au service du développement en Afrique*. Tic & société, (Vol. 5, n°2-3). <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.1047>
- Louli, J. (2015). Érik Neveu, *Sociologie des mouvements sociaux*. <https://doi.org/10.4000/lectures.16801>
- Mallard, A. (2011). *L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC*. Management des technologies organisationnelles, 2, 9-30.
<https://www.cairn.info/revue--2011-1-page-9.htm>.
- Marcoccia, M. (2000). *La représentation du non verbal dans la communication écrite médiatisée par ordinateur*. Communication et organisation, (18).
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2431>
- Massanga, P. T., & Miere, T. (2020). *Des opérateurs de téléphonie mobile aux opérateurs financiers : Usage du mobile money au Congo-Brazzaville*. Revue française des sciences de l'information et de la communication, (20). <https://doi.org/10.4000/rfsic.9767>
- Maurand-Valet, A. (2010). *Choix méthodologiques en sciences de gestion: pourquoi tant de chiffres?* Dans Crises et nouvelles problématiques de la valeur (pp.CD-ROM).
- Mayoukou, C. (2010). *Vers l'émergence de la mésofinance en Afrique subsaharienne : application a quelques expériences*.
- Mayoukou, C., & Kertous, M. (2015). *L'accès au crédit individuel par les clients des institutions de microfinance du Congo : Une analyse des déterminants de l'auto-exclusion et de*

l'obtention du prêt. Mondes en développement, 169(1), 121.

<https://doi.org/10.3917/med.169.0121>

Mebarki N. (2013). *Tic et performance d'entreprise : Etude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes*. In « *Technologies de l'information et de la communication (TIC) et transformations dans les entreprises Algériennes : Une enquête nationale sur les conditions et les impacts ...* », Les cahiers du CREAD n°104-2013.

Michon, C. (1994). *Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer*. Communication et organisation, (5).

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>

Miere, T. (2019). *Contribution de la diaspora et développement des TIC au Congo*. Revue française des sciences de l'information et de la communication, (17).

<https://doi.org/10.4000/rfsic.6489>

Mohib, N. (2010). *Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences ?* Questions vives recherches en éducation, (Vol.7 n°14), 11–

15. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.498>

Molęda-Zdziech, M. (2011). *Médiatisation de la vie publique : introduction à la problématique*. Sociétés, 112(2), 103. <https://doi.org/10.3917/soc.112.0103>

Montalieu, T. (2002). *Les institutions de micro-crédit : entre promesses et doutes, quelles pratiques bancaires pour quels effets ?* In Mondes en Développement, 2002/3, no 119, pp. 21-32.

Morillon, L. (2007). *Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle ?* Communication et organisation, (31), 214–227. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.214>

Morillon, L. Gardère, E. (2010). *Le doctorant CIFRE en communication des organisations : un jeune chercheur entre implication et distanciation*.

https://www.researchgate.net/publication/325536792_Le_doctorant_CIFRE_en_communication_des_organisations_un_jeune_chercheur_entre_implication_et_distanciation

Morrissette J. (2010). *Une perspective interactionniste*. Sociologies[En ligne] .

<http://journals.openedition.org/sociologies/3028>

Motulsky, B. (1977). *Théorie générale des systèmes et science de la communication*.

Communication Information, 2(1), 50–56. <https://doi.org/10.3406/comin.1977.1009>

Moufakkir, M., & Mohammed, Q. (2020). *The nexus between fintech adoption and financial inclusion*. In Advances in finance, accounting, and economics (p. 193–209). IGI Global.

<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0039-2.ch010>

Mtar, K. (2014). *L'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : Son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises* [Thesis, Nice].

<http://www.theses.fr/2014NICE0041/document>

- Mumby, D. K. (2018). *Organizational communication : A critical introduction*. SAGE Publications, Incorporated.
- Navarro, M. (2008). *Les accords de Bâle. Regards croisés sur l'économie*, 3(1), 243. <https://doi.org/10.3917/rce.003.0243>
- Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J. (2006). *Constructivisme/postivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Dans Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure, Recherches qualitatives*. Collection hors série, numéro 5, 2006, Université McGill, Montréal.
- Nkouka Safoulanitou, L. (2014). *Déterminants de l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC)*. Revue internationale P.M.E., 27(2), 115–133. <https://doi.org/10.7202/1026070ar>
- Noel, C., & Ayayi, A. (2009). *L'autosuffisance des institutions de microfinance est-elle une nécessité ?* Humanisme et Entreprise, 292(2), 65. <https://doi.org/10.3917/hume.292.0065>
- Nwamen, F. (2006). *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, (218), 111–121. <https://doi.org/10.1051/larsg:2006019>
- Parrochia, D. (2005). *Quelques aspects historiques de la notion de réseau*. Flux, 62(4), 10. <https://doi.org/10.3917/flux.062.0010>
- Pélagé Mière, T. (2006). *Les TIC dans l'entreprise : Entre urgence et réactivité*. Communication et organisation, (29), 196–205. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3410>
- Peraya, D. (1999). *Médiation et médiatisation : Le campus virtuel*. Hermès, 25(3), 153. <https://doi.org/10.4267/2042/14983>
- Peter, S. (2015). *L'institutionnalisation du marché de la microfinance : le cas du Gabon* [Thesis, Pau]. <http://www.theses.fr/2015PAUU2009/document>
- Petit, P. (2006). *TIC et nouvelle économie : entre mirages et miracles*. Hermès, La Revue, 44, 39-45. <https://doi.org/10.4267/2042/24007>
- Picard, D. (1992). *De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles*. Communication et langages, 93(1), 69–83. <https://doi.org/10.3406/colan.1992.2380>
- Pinard, R., Potvin, P., & Rousseau, R. (2004). *Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation*. Recherches qualitatives, 24, 58. <https://doi.org/10.7202/1085563ar>
- Proulx, J. (2019). *Recherches qualitatives et validités scientifiques*. Recherches Qualitatives, 38(1), 53. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Rodrigues Bandeira, L. K., Amewokunu, Y., & Karuranga, E. (2012). *La performance des réseaux : Les cas de deux réseaux brésiliens*. Management International, 16(4), 85–102. <https://doi.org/10.7202/1013151ar>

- Rogers, D. L. (2016). *Digital transformation playbook : Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. *L'entretien de recherche*. Dans Méthodes & ; Recherches (p. 101–137). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- Rorive, B. (2005). *L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation*. Les Annales des mines, (79). <http://www.annales.org/gc/2005/gc79/063-075rorive.pdf>
- Roussy, C., Ridier, A., & Chaib, K. (2015). *Adoption d'innovations par les agriculteurs: rôle des perceptions et des préférences*.
- Roux D., & Rémy E. (2008). *Critique et résistance au marketing : l'apport de la sociologie de la traduction*. Academia.edu.
- Royer, C. (2006). *Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives ?* Dans Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure, Recherches qualitatives, Collection hors-série, numéro 5, 2006, Université McGill, Montréal.
- Sabourin, C. (1995). Bernard Eme et Jean-Louis Laville (sous la direction de), *cohésion sociale et emploi, collection sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, 266 p. *Nouvelles pratiques sociales*, 8(2), 203. <https://doi.org/10.7202/301342ar>
- Saint-Georges, P. (2010). *Penser la communication interne des entreprises et des organisations*. *Recherches en communication*, (34). <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7974/6683>
- Samhale, K., & Ladwein, R. (2019). *L'impact de l'influence sociale sur l'intention d'usage des objets connectés pour le sport*. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (16). <https://doi.org/10.4000/rfsic.5966>
- Simonet, M.-A. (2011). *Conquête et fidélisation des clients dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas des MC2 à l'Ouest Cameroun*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 249-250(3), 113. <https://doi.org/10.3917/rsg.249.0113>
- Sire, G. (2017). *Sic et Théorie de l'acteur réseau : point de vue communicationnel, cadrage interdisciplinaire*. *Questions de communication*, 2017, 32. hal-02432739
- Sirven, P. (1972). *Les industries de Brazzaville*. *Cahiers d'outre-mer*, 99(25), 277-306.
- Sivarasah, S. (2017). *Entre politique numérique de l'entreprise et stratégies de salariés : la visibilité au travail, source de débordements*. *Sociologies pratiques*, 34, 141-142. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0141>
- Sobreira, R. (2004). *Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation*. *Innovations*, no19,p115–129.

Sogbossi Bocco, B. (2010). *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, (241), 117–124. <https://doi.org/10.1051/larsg/2010004>

Solis, B. (2011). *End of business as usual : Rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*. Wiley & Sons, Incorporated, John.

St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?* Revue de l'Entrepreneuriat, 10(1), 33. <https://doi.org/10.3917/entre.101.0033>

Tawhid Chtioui, T. (2006). *Le paradoxe de la communication/contrôle de gestion. Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, May 2006, Tunisie. pp.cd-rom, 2006. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548103>

Tchouassi, G., & Tekamoumbe, H. (2003). *Microfinance et réduction de la pauvreté, le cas du Crédit du Sahel au Cameroun*. In RECMA – Revue internationale de l'Économie sociale n° 288, 2003.

Vacas, F. (2012). *Brian Solis. The End of Business as usual*. Austral Comunicación, 1(2), 207–209. <https://doi.org/10.26422/aucom.2012.0102.vac>

Vayre, E., Vonthron, A.-M., & Perissé, M. (2021). *Usages des technologies digitales à des fins professionnelles, Incidences sur le rapport à Internet, l'engagement au travail et l'équilibre de vie*. Retrieved from <https://www.teseopress.com/delibererletravail/chapter/usages-des-technologies-digitales-a-des-fins/>

Walsh I., & Renaud A. (2010). *La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information*. Management & Avenir, 39(9), pp. 283-302.

Wolton, D. (2008). *Il faut sauver la communication*. Revista FAMECOS, 12(27), 15. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2005.27.3317>

Thèses et mémoires

Bernou, N. (2005). *Éléments d'économie bancaire : activité, théorie et réglementation* [Lyon 2]. Theses.fr. http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2005/bernou_n

Dembé D.E.M.B.Y., Dady Brace (1995). *Place et rôle des services d'information dans la conduite et de la recherche au Congo*. [Mémoire DEA], Lyon : ENSIB.

Gérard, S. (2015). *L'institutionnalisation du marché de la microfinance : le cas du Gabon*. Thèse de doctorat.

Lanha, M. (2006). *Dynamiques de l'architecture financière : Vers l'approfondissement financier microéconomique dans l'UEMOA* [Orléans]. theses.fr. <http://www.theses.fr/2006ORLE0501>

Lessouba, F. (2015). *Les TIC comme levier du développement au Congo- Brazzaville : Le cas du téléphone mobile* [Thesis, Rennes 2]. <http://www.theses.fr/2015REN20023/document>

Lodombé, O. M. (2008). *Conditions stratégiques d'appropriation des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'accès à la société de l'information. Cas de l'Afrique francophone : Cameroun, Gabon et Sénégal* (Thèse de doctorat). Université Michel de Montaigne - Bordeaux III.

Ros, E. (2017). *Le Réseau de l'Économie Alternative et Solidaire (REAS) : Pratique militante, forme d'engagement et projet politique dans le mouvement de l'économie solidaire en France (1990-2000)* [Thesis, Paris 8]. <http://www.theses.fr/2017PA080037/document>

Rapports et communications (colloques, congrès et conférences)

Akiana Mfere, W. U. (2009). *La microfinance au Congo Brazzaville : sa contribution dans le financement de l'économie et les faiblesses de son cadre juridique et institutionnel* [Communication à la 7ième conférence internationale globelics conference]. Dakar.

Allein, M. (2014). *Médiagenie du jeu, génie du média jeu : quand souffler n'est pas jouer. De la relation entre « jeux institutionnels » et « communication managériale »*. http://www.gripic.fr/system/files/file_fields/2015/05/21/11Mediageniedujeugeniedumediajeu.pdf

Amal, M. E. L. L. O. U. L. I. (2022). *La Communication interne en Organisation*. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 255).

Berger E., Crescentini A., Galeandro C., Mainardi Crohas G.(2010). *La triangulation au service de la recherche en éducation.Exemple des recherches dans l'école obligatoire*. Actes du Congrès Actualité Recherche Education Formation(AREF), Université Genève

Claïsse F., Marneffe D., & Denis B.(Eds.). (2006) *De quelques avatars de la notion de réseau en sociologie*. In *Les réseaux littéraires: Actes du Colloque international "l'analyse des réseaux (littérature, sociologie, histoire)"*, Bruxelles: le Cri, pages 21-43. <http://hdl.handle.net/2268/22130>

Collard, A. S., & Philippette, T. (2016). *Les compétences numériques et médiatiques des travailleurs face aux valeurs "NWOW"*. In *Actes de la conférence DI2016*. Université Laval, Institut Technologies de l'Information et Sociétés.

De la Villarmois, O. (1998). *Le concept de performance et sa mesure*. Actes des XIV^e Journées des I.A.E, Nantes, T2, Vol 2, pp. 1999-216.

Lorino, P. (2001). *Le Balanced Scorecard revisité : dynamique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique*. Actes du 22ème Congrès de l'AFC (Association Francophone de Comptabilité), Metz, 17-19 mai 2001.

Lupton, S. (2009). *Incertitude sur la qualité : de l'asymétrie d'information à l'incertitude partagée* [Habilitation à diriger des recherches, Université de Nanterre - Paris X].
<http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00418524>

Mabiala, I. (1986). *Une B.U africaine et les besoins des usagers: la B.U de l'Université Marien Ngouabi de Brazzaville* [Thèse]. École Nationale Supérieure des Bibliothèques.

Samba, R., & Biampikou, J.J.K. (2012). *Capital Humain, TIC et Entrepreneuriat en République du Congo : Cas des PME dans les Villes de Brazzaville et de Pointe-Noire*. Rapport de Recherche du FR-CIEA N0 .14 /12. Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques(CERAPE) Université Marien Ngouabi Brazzaville,Congo.

Parrini-Alemanno, S. (2003). *Vers une vision de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise*. X° Colloque bilatéral franco-roumain CIFSIC, Université de Bucarest, 28 juin-3 juillet 2003.

Webographie

Banque Mondiale. (n.d.). Congo, République du | Aperçu [Country Overview]. Retrieved November 19, 2019, from <https://www.banquemondiale.org/fr/country/congo/overview>

Banque Mondiale. Retrieved from <https://www.banquemondiale.org/fr/country/congo/overview> on January 3rd , 2019

CEMAC-UMAC Regulation on Microfinances(2002), <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/cemac/CEMAC-UMAC-Reglement-2002>

Chronologie Microfinance AFD (2015). Récupéré le 22 mai 2022, sur http://www.microfinance.sn/app/uploads/2015/12/Chronologie_Microfinance_AFD.pdf

Cofina débute ses activités au Congo (s.d.). Récupéré le 20 avril 2022, sur [https://www.groupecofina.com/cofina-debute-ses-activites-au-congo/#:~:text=La%20Compagnie%20Financi%C3%A8re%20Africaine%20\(Cofina,ann%C3%A9e%202017,%20le%20Congo%20Brazzaville.](https://www.groupecofina.com/cofina-debute-ses-activites-au-congo/#:~:text=La%20Compagnie%20Financi%C3%A8re%20Africaine%20(Cofina,ann%C3%A9e%202017,%20le%20Congo%20Brazzaville.)

Comment les médias façonnent le monde? Mondedemain.org. Revues (2003, janvier-mars). <https://www.monedemain.org/revues/2003/janvier-mars>

Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires(FR-CIEA). [Rapport]. Dakar. <https://www.trustafrica.org/icbe>

.Global Witness. Le Congo doit appliquer la transparence avant le bailout du FMI . <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/oil-gas-and-mining/congo-doit-appliquer%C3%A9-transparence-avant-bailout-fmi/>

<http://www.arpce.cg/index.php/article/mobile-money-publication-des-chiffres-cles-relatifs-a-levolution-du-marche-au-mois-de-mars-2019> , consulté le 24/11/2019

<http://www.cnrtl.fr/definition/enjeux>

<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/cemac/cemac-umac-reglement-2002-01-microfinances.pdf>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621>

<https://apec-congo.org/>

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/907671636852492397/pdf/Republic-of-Congo-Economic-Update-8th-Editon-Living-in-Times-of-COVID-19.pdf>

<https://doi.org/10.3917/ifri.demon.2014.01>

<https://www.beac.int/supervision-bancaire/microfinance/presentation-de-microfinance/>

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-115.htm>

<https://www.jeuneafrique.com/815456/economie/congo-brazzaville-decouverte-dun-premier-gisement-onshore-de-petrole/>.

<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale>

https://www.lepoint.fr/afrique/dette-du-congo-brazzaville-cet-accord-avec-le-fmi-qui-fera-date-13-07-2019-2324352_3826.php

https://www.memoireonline.com/03/17/9673/m_Presse-congolaise-et-son-financement.html

<https://www.memoireonline.com/04/10/3412/Analyse-descriptive-et-critique-des-services-offerts-par-les-mucodec.html>

https://www.persee.fr/doc/caoum_0373-5834_1972_num_25_99_2625

https://www.persee.fr/doc/ofce_0751_-6614_198_33_num_31_936

De Ketele J.M, Roegiers X. et al., (5th édition) Lu le June 12nd Retrieved from

<https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/8/0/7/>

<http://www.arpce.cg/index.php/article/mobile-money-publication-des-chiffres-cles-relatifs-a-levolution-du-marche-au-mois-de-mars>

Le Point Afrique. (2019). Dette du Congo-Brazzaville : cet accord avec le FMI qui fera date.

<https://www.lepoint.fr/afrique/dette-du-congo-brazzaville-cet-accord-avec-le-fmi-qui-fera-date-13-07-2019->

Littre. (s.d.). Traduire. <https://www.littre.org/definition/traduire>

Loi n°37-2013 du 30 décembre 2013 portant création de l'université Denis Sassou-Nguesso.
<https://www.finances.gouv.cg/fr/loi-n%C2%B037-2013-du-30-d%C3%A9cembre-2013-portant-cr%C3%A9ation-de-luniversit%C3%A9-denis-sassou-nguessou>

World Bank. (2019). World Development Indicators 2020.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

Situation du secteur de la microfinance de la CEMAC au 31 juin 2017. Retrieved from
http://www.sgcobac.org/upload/docs/application/pdf/2017-12/situation_du_secteur_de_la_microfinance_au_30_juin_2017.pdf

Universalis. (s.d.). Traduction. Consulté le 1er août 2021, à partir de
<https://www.universalis.fr/encyclopedie/traduction/>

<https://www.jeuneafrique.com/mag/273643/economie-entreprises/afrique-centrale-etablisements-de-microfinance-a-haut-risque/>

<http://www.ARPCE.cg> - Mobile Money: Publication des chiffres clés relatifs à l'évolution du marché au mois de mars 2019.

<https://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-19.htm>

<http://microfinancement.cirad.fr/fr/news/Bim/Bim-2003/BIM-16-07-03.pdf>

Abréviations et sigles

AFD : Agence Française de Développement

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

AGR : Activités génératrices de revenus

AI : Fournisseurs d'accès à internet

Airtel : nom de cette société de téléphonie mobile, est en réalité une contraction des mots "air" (qui signifie air en anglais) et "tel" (abréviation de téléphone). Ce choix de nom évoque l'idée d'une communication sans fil, qui se propage dans l'air.

ANT : Actor-Network Theory (Théorie de l'acteur-réseau)

AOC : Agent d'Opérations à la Clientèle

AOGC : African Oil and Gas Corporation" (Corporation Africaine du Pétrole et du Gaz). C'est une entreprise qui opère dans le secteur pétrolier et gazier en République du Congo.

APEMF : Association Professionnelles des Etablissements de Microfinance

ARPCE : Agence de Régulation des Postes et des Communications Electroniques

BCH : Banque Congolaise de l'Habitat

BCI : Banque Commerciale Internationale

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

BGFI : Banque Gabonaise et Française Internationale

BLR : Boucle locale radio

Brasco : Brasserie du Congo

BSCA : Banque sino-congolaise

CADC : Caisse d'Appuis du Développement Communautaire

CAFD : Conseil d'Administration Fédéral

CAIEC : Caisse d'Appui aux Initiatives Economiques des Claires

CAPPED : Caisse de Participation à la Promotion des Entreprises et à leur Développement

CAQDAS : Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software

CC : Chargé de crédits

CCD : Caisse pour le Commerce et le Développement

CCEC : Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit

CCFO : Caisse Communautaire des Femmes d'Oyo

CECFK : Caisse d'Épargne et de Crédit des Femmes du Kouilou

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CFCM : Caisse Féminine d'Épargne et de Crédit Mu- tuel

CFCO : Chemin de fer Congo-Océan

CFPR : Caisse Féminine Planète Rurale

CHOC : Chargé d'opérations à la clientèle

CHOUSC : Chargé d'Ouverture et de suivi de Comptes

CIFRE : Conventions industrielles de formation par la recherche

CLM : Caisse Locale MUCODEC

CMPC : Crédit MUPROCOM

CNC : Conseil National du Crédit

CNEF : Comité National Economique et Financier

CNRTL : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales

COBAC : Commission Bancaire de l'Afrique centrale

COFINA :Compagnie financière d'Afrique

COMIFI : Congolaise de microfinance

COOPEC : Coopérative d'Épargne et de Crédit

CREMAF : Crédit Mutuel d'Afrique

CSPD : Crédit Solidaire pour la Promotion de Développement

DAB : Distributeur Automatique de Billets

DGIFN : Direction générale des institutions financières nationales

EMF : établissement de microfinance

ENI : Ente Nazionale Idrocarburi. Entreprise italienne spécialisée dans le secteur de l'énergie

EUC : Express Union Congo

EURL : Entreprises individuelles ou unipersonnelles à responsabilité limitée

FMI : Fonds Monétaire International

FODAM : Fonds de Développement Agropastoral et

GCF : Groupe Charden Farell

GFU : Groupe fermé d'utilisateurs

GIE : Groupements d'Intérêt Economique

GLENCORE : st une société suisse spécialisée dans la production, le raffinage et le négoce de matières premières, notamment les métaux, les minéraux, le pétrole et les produits agricoles. Son nom est une combinaison des mots "Global" et "Energy Corporation"

GSM : "Global System for Mobile Communications", qui se traduit en français par "Système mondial de communications mobiles"

HTML : HyperText Markup Language (langage de balisage hypertexte)

IMF : institution de microfinance

MECL : Mutuelle d'Epargne et de Crédit Likelemba

MECRECU : Mutuelle d'Epargne et des Crédits des Chrétiens Unis

Micro entreprise (ex MUCASO)

MOCP : Mutuelle-Opération-Crédit-Plus

MTN : Mobile Telecommunication Network, société de téléphonie mobile

MUCODEC : Mutuelles Congolaises d'Epargne et de Crédit

NC : Natifcred

NWOW : New World Of Work (nouveau monde du travail)

ODD : Objectifs de développement durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONPT : Office National des Postes et Télécommunications

OST : Organisation scientifique du travail

PAPN : Port Autonome de Pointe-Noire

PAS : Programmes d'Ajustement Structurel

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

PND : Plan National de Développement

PV : Point de vente

RPV : Responsable Point de vente

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SAS : Société par actions simplifiée

SASU : Société par actions simplifiée unipersonnelle

SCA : Société en Commandite par Action

SCP : Société civiles professionnelles

SCS : Société en Commandité Simple

SELARL : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée

SFIDE : Société financière d'investissement et de développement

SIC : Sciences de l'Information et de la Communication

SMS : Short Message Service, ce qui se traduit par "Service de Messages Courts" en français

SNC : Société en Nom Collectif

SNPC : Société Nationale des Pétroles du Congo

SODECO : Société d'Epargne et de Crédit du Congo

SOTELCO : Société Congolaise des Télécommunications

SWOT : Strengths-Weakness-Opportunities-Threats

TAM, : Technology Acceptance Model, en français : Modèle d'Acceptation des technologies

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TPI : Très petite industrie

UIT : Union internationale des télécommunications

UMAC : Union monétaire d'Afrique centrale

VSAT : Very Small Aperture Terminal. En français. C'est une technologie de communication par satellite (envoi et réception de données) à haut débit via une antenne parabolique.

WACS : West African Cable System

Liste des tableaux

Tableau 1 Listes des EMFS de 1e catégorie	149
Tableau 2 Liste des EMF de 2e catégorie	149
Tableau 3 Répartition des Caisses MUCODEC sur le territoire national.....	156
Tableau 4 Codes et sous-codes (thèmes) pour l'analyse sur Nvivo.....	181
Tableau 5Fréquence périodique d'utilisation des technologies mobiles	200
Tableau 6 Fréquence d'utilisation de chaque outil par jour.....	200

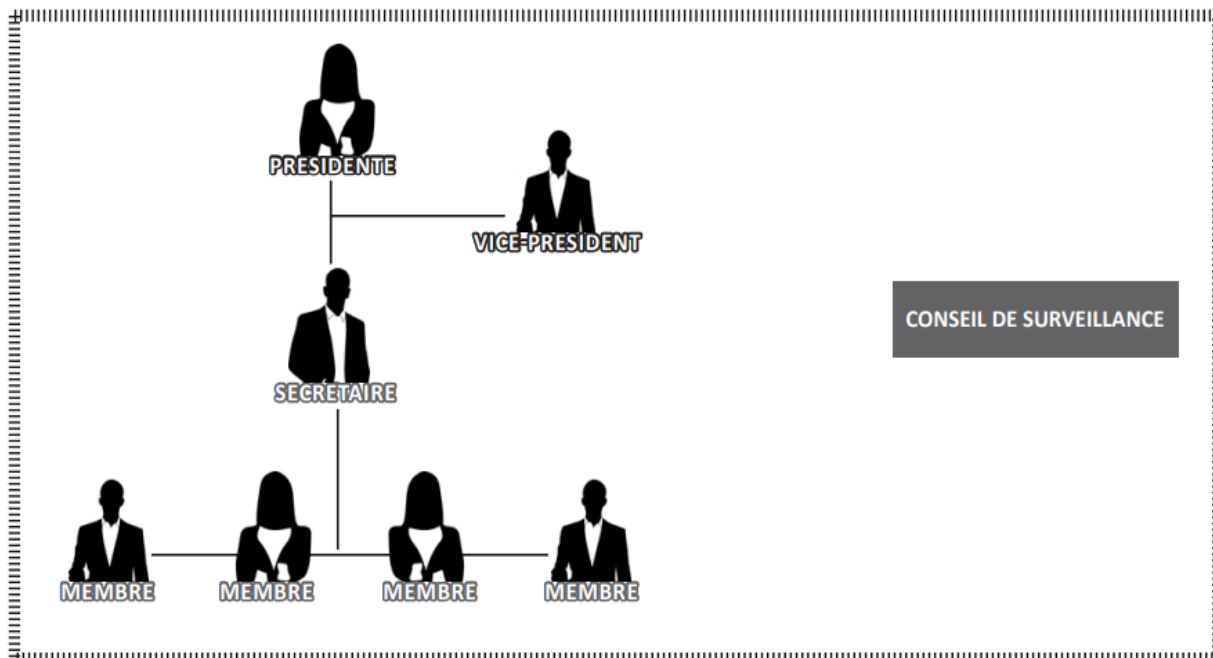
Liste des figures

Figure 1Le TAM selon DAVIS.....	24
Figure 2 Les différentes variables de la communication interne selon Cobut et Donjean.....	49
Figure 3 EMF de 1 ^e catégorie sur le territoire congolais	147
Figure 4EMF du réseau MUCODEC au Congo	147
Figure 5EMF de 2e catégorie sur les territoire national	148
Figure 6 Répartition par collège RH des personnes interviewées	180
Figure 7Nuage des mots itératifs	183
Figure 8 Opinions sur la qualité de la communication interne de façon générale	184
Figure 9 Opinions sur l'utilisation ses technologies mobiles dans la communication	185
Figure 10 : Opinions sur l'utilisation du GFU.....	192
Figure 11Hypothèse de communication sans technologies mobiles.....	213

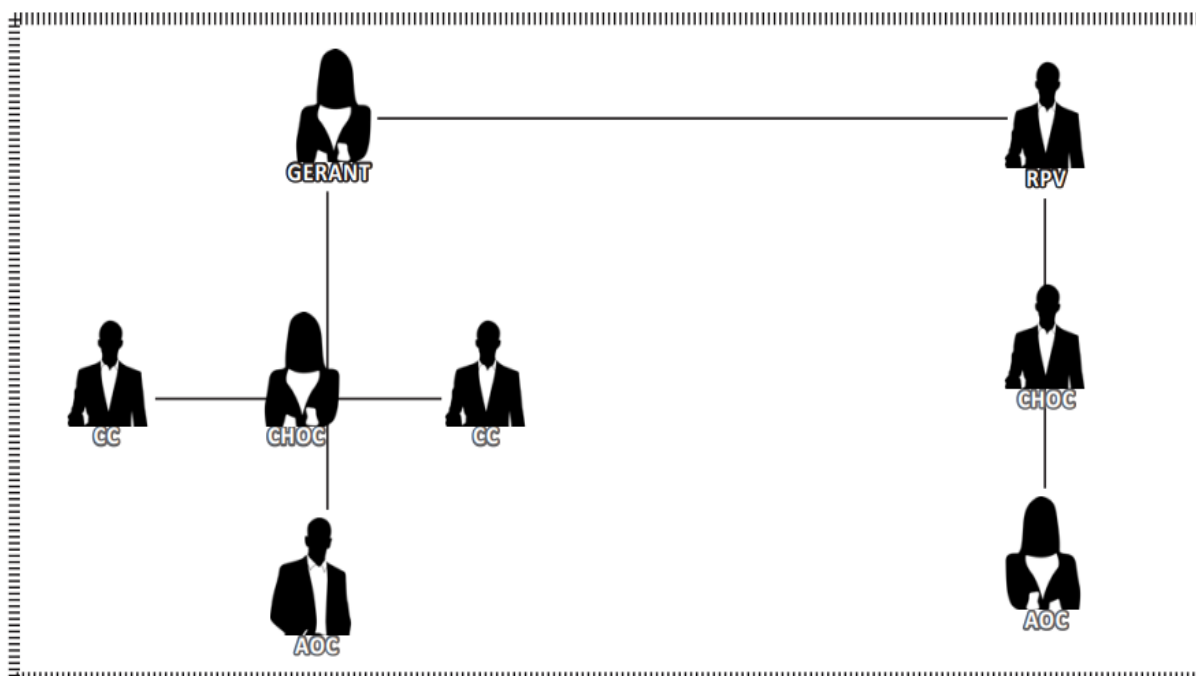
Annexes

ORGANISATION D'UNE CAISSE LOCALE

ORGANE POLITIQUE



ORGANE TECHNIQUE



LE RESEAU MUCODEC



LEGENDE

-  **Fédération et Caisse Fédérale MUCODEC.**
-  **Caisse Locale MUCODEC.**
-  **Point de Vente MUCODEC.**
-  **Délégations Régionales :**
 - BP (Brazzaville) : 17 CLM et PV ;
 - PK (Pointe-Noire) : 09 CLM et PV ;
 - NBL (Nkayi) : 07 CLM et PV
 - PCSL (Oyo) : 12 CLM.
-  **Relais Radio MUCODEC.**
-  **Couverture Radio MUCODEC.**

Radio MUCODEC

En FM : Brazzaville, Pointe-Noire, Dolisie et Oyo sur la fréquence 100.3 Mhz.

Sur CANAL + : 533.

En streaming : mucodec.com.

Guide d'entretien sur les technologies mobiles en usage dans le cadre de la communication interne et opérationnelle aux MUCODEC.

Introduction :

Dans le cadre de notre travail de recherche pour une thèse en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Ecole doctorale Paris-Saclay), sous l'encadrement de Madame Milie Théodora MIERE, Maître de conférences HDR, nous avons choisi de travailler sur la communication interne et opérationnelle du plus grand réseau de microfinance au Congo : Les MUCODEC. Pour ce faire, nous comptons réaliser des entretiens semi-directifs avec quelques salariés de ce réseau (Cadres de direction, Cadres, agents de Maitrise et employés) dont les fonctions sont directement liées à l'activité principale de sa chaîne de valeur. Ces entretiens portent sur les différents usages des technologies mobiles (téléphones portables, applications mobiles, ordinateurs portatifs, vidéoprojecteurs, modem GSM etc....) dans les processus de communication interne et opérationnelle de l'institution.

En gros, nous aimerions savoir s'il existe une corrélation entre l'efficacité de l'entreprise et la médiatisation de la communication interne et opérationnelle par les technologies mobiles. Cette enquête est menée avec l'autorisation (ci-jointe) de la Direction Générale des MUCODEC.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles. Il va s'en dire que notre démarche est essentiellement scientifique. Cette enquête se déroule en face-à-face ou par téléphone pour ceux qui sont loin de Brazzaville. Nous nous proposons de vous enregistrer pour éviter des erreurs dans la prise de notes et pour faciliter la discussion. Nous pourrions vous faire une copie de l'enregistrement à l'issue de l'entretien. Si vous le souhaitez. Dans la transcription des *verbatim* des données collectées, nous avons opté pour une anonymisation de nos sources, en tant personnes physiques. Mais nous citerons les directions, les services et fonctions auxquels elles sont rattachées.

La durée de notre entretien est d'une heure et trente minutes au maximum. Il sied de préciser qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

Questionnaire

Question introductive

- 1. Question :** Pouvez-vous vous présenter (expérience, ancienneté, position hiérarchique, activité ou poste) ?

2. **Question** : Pouvez-vous me décrire vos tâches quotidiennes ?
3. **Question** : Quelles sont vos tâches quotidiennes et avec quels autres services collaborez-vous régulièrement ?
4. **Question** : Comment appréciez-vous la qualité de la communication interne, de façon générale, aux MUCODEC, selon l'échelle d'appréciation ci-après ?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thème 1 : Les catégories et types de technologies mobiles utilisées pour la communication interne ou opérationnelle aux MUCODEC.

1. **Question** : De quelles formes sont majoritairement vos communications internes ou opérationnelles en fonction des réponses suivantes ?
 - Physique (imprimé et face à face)
 - Numérique (mail, clé USB, téléconférence, vidéo, supports électroniques.)
 - Audio (téléphone mobile)
 - SMS

Pourquoi ?

2. **Question** : Pouvez-vous me dire quelles sont les Technologies mobiles que vous utilisez parmi celles citées ci-dessous ?
 - Le téléphone mobile classique
 - Le Smartphone
 - L'ordinateur portable
 - Le vidéoprojecteur
 - La vidéoconférence
 - La conférence téléphonique
 - Les applications mobiles : Whatsapp, Messenger, agenda
 - Le SMS
 - Le Modem GSM 3G/4G
 - Le Wifi
 - La Clé USB
3. **Question** : A qui appartient ces outils, à l'entreprise ou à vous-mêmes ?
4. **Question** : Depuis quand êtes-vous équipé de l'une ou de certaines autres de ces technologies ?
5. **Question** : Comment appréciez-vous l'utilisation des technologies mobiles dans la communication interne et opérationnelle de votre organisation, selon l'échelle d'appréciation ci-après ?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------



6. **Question** : À quelle fréquence utilisez-vous professionnellement ces technologies, celles qui sont à votre portée, pour la communication interne ou opérationnelle?

Technologies mobiles		Fréquence					
		Rarement	Chaque jour	Chaque semaine	Chaque mois	Chaque trimestre	Chaque semestre
Le téléphone mobile classique							
La tablette numérique							
Smartphone							
L'Ordinateur portable							
Le vidéo ou rétroprojecteur							
La vidéoconférence							
La conférence téléphonique							
Les applications mobiles :	Whatsapp,						
	Messenger,						
	Agenda						
	Doc PDF/Word						
Le SMS							
Le Modem GSM 3G							
Wifi							
Clé USB							

7. **Question** : Quelle différence existe-t-il entre l'avant et l'après l'introduction des technologies mobiles dans votre travail ? Si vous étiez déjà dans l'entreprise.
8. **Question** : Vos collègues ou collaborateurs utilisent-ils également ces technologies mobiles dans leurs processus de communication interne ou opérationnelle ?
9. **Question** : Ces technologies ont-elles modifié l'organisation de votre temps de travail ? Si oui, Comment ?
10. **Question** : Êtes-vous amenés à utiliser ces technologies en-dehors du temps de travail et pour des besoins de communication professionnelle en interne ? Si oui pour quels types de cas ?

Thème 2 : Rôles ou fonctions de chaque outil mobile utilisé ?

- Question** : Quels sont les différents usages ou fonctions communicationnels de ces différentes technologies mobiles dans vos activités professionnelles ?

Technologies mobiles		Usages/Fonctions/rôles
Le téléphone mobile classique		
La tablette numérique		
Smartphone		
L'Ordinateur portable		
Le vidéo ou rétroprojecteur		
La vidéoconférence		
La conférence téléphonique		
Les applications mobiles :	Whatsapp,	
	Messenger,	
	Agenda	
	Doc PDF/Word	
Le SMS		
Le Modem GSM 3G/4G		
Le Wifi		
La Clé USB		

- Question** : Quels types de décisions êtes-vous amenés à prendre en dehors de l'entreprise grâce aux technologies mobiles ?
- Question** : Comment l'utilisation de ces technologies pour la communication interne a-t-elle modifié l'appréciation de votre travail par votre hiérarchie ?
- Question** : Est-ce que ces technologies mobiles ont renforcé par la communication le contrôle de vos activités par la hiérarchie ? Si oui comment ?
- Question** : Quelles sont les raisons, selon vous, pour lesquelles votre entreprise vous a équipé de technologies mobiles pour la communication interne et opérationnelle ?
- Question** : Quels sont vos outils préférés et pourquoi cette préférence ?
- Question** : Les MUCODEC ont mis en place un système de communication téléphonique par Groupe fermé d'utilisateurs (GFU). Cela existe depuis quand, si vous le savez, et quel est votre commentaire sur ce dispositif ?
- Question** : De quoi est constitué un téléphone GFU mis à la disposition d'un salarié ?

Téléphone GFU	
Le téléphone mobile classique	
Smartphone	

Une SIM (numéro de téléphone)	
Crédit téléphonique mensuel (Montant)	

1. **Question :** Comment appréciez-vous l'utilisation du GFU dans la communication interne ou opérationnelle dans votre organisation, selon l'échelle d'appréciation ci-après ?

1 **2** **3** **4** **5**

9. **Question :** Quels sont, d'après vous, les avantages spécifiques du GFU en communication interne et opérationnelle ?

10. **Question :** Quels sont les services auxquels vous accédez grâce au téléphone mobile GFU pour votre fonction?

Technologies mobile	Services							
Téléphone mobile GFU	Internet	Envoi/réception de mails	Appel téléphonique audio	Appel téléphonique vidéo	Conférence téléphonique	SMS	Applications mobiles	Fichiers

11. **Question :** A quelle fréquence utilisez-vous les services liés au téléphone mobile GFU par jour ouvré ?

Services du téléphone mobile GFU		Fréquence d'utilisation						
		Rarement	De 1 à 5 fois	Entre 6 et 10 fois	Entre 11 et 20 fois	Entre 21 et 30 fois	Entre 31 et 40 fois	41 et plus
Internet								
Envoi/réception mails								
Appel téléphonique audio								
Appel téléphonique vidéo								
Conférence téléphonique								
SMS								
Applications mobiles :	Whatsapp,							
	Messenger,							
	Agenda							
	Doc PDF/Word							

12. **Question** : A quelle fréquence utilisez-vous, pour des raisons professionnelles, les services liés au téléphone mobile GFU le Week-end ?

Services du téléphone mobile GFU		Fréquence d'utilisation						
		Rarement	De 1 à 5 fois	Entre 6 et 10 fois	Entre 11 et 20 fois	Entre 21 et 30 fois	Entre 31 et 40 fois	41 et plus
Internet								
Envoi/réception mails								
Appel téléphonique audio								
Appel téléphonique vidéo								
Conférence téléphonique								
SMS								
Applications mobiles :	Whatsapp,							
	Messenger,							
	Agenda							
	Doc PDF/Word							

13. **Question** : De quels types sont vos interactions ou échanges (informations) à travers les technologies mobiles, selon les réponses de la liste ci-après et précisez pour chaque réponse les outils privilégiés?

Propositions de réponses	Technologies mobiles utilisées										
	Le téléphone mobile classique (GFU)	Tablette	Smartphone (GFU)	L'Ordinateur portable	Vidéo/réprojecteur	conférence téléphonique	Applications mobiles	Clé USB	SMS	Wifi	Modem GSM 3G
Communication/infos sur les transferts ou virements											
Communication sur la vérification des soldes pour les opérations déplacées											
Communication sur les suivis des consignes en agence											
Contrôle permanent des opérations											
Contrôle hiérarchique de l'activité											
Communications sur l'intégration des fichiers des salaires, pensions, bourses et autres domiciliés aux Mucodec											
Infos RH : mobilité, sanctions, recrutement											
Evénements d'entreprise											
Culture d'entreprise											
Informations commerciales											
Discussions sur des projets											
Diffusion ou rappel des procédures											
Diffusion ou rappel des notes de service, d'information, circulaires, règlement intérieur											
Communications sur les demandes ou problèmes liés aux cartes monétiques											

Communications sur les problèmes liés au fonctionnement des DAB												
Communication sur les besoins ou problèmes informatiques												
Communication sur les problèmes d'ouverture et de sécurité des agences												
Communication sur les dossiers de crédit												
Communication sur les points d'étape d'une activité												
Réunion à distance												
Directives ou ordres opérationnels divers												
Les formations												
Transfert ou envoi de fichiers (documents de travail)												
Compte rendu, briefing ou débriefing sur une activité												
Remontée des infos sur l'activité du groupe												
Communication N+ et collaborateurs et vice versa												
Communication entre collaborateurs												

14. **Question** : De quelles formes sont vos communications internes selon chaque type de technologie mobile ?

Forme de la communication	Technologies mobiles utilisées										
	Le téléphone mobile classique (GFU)	Tablette	Smartphone (GFU)	L'Ordinateur portable	Vidéo/rétroprojecteur	conférence téléphonique	Applications mobiles	Clé USB	SMS	Wifi	Modem GSM
Communication verticale descendante: De vous à vos collaborateurs / de votre hiérarchie à vous											
Communication verticale ascendante : De vos collaborateurs à vous / De vous à votre hiérarchie											
Communication horizontale : Avec les collègues ayant les mêmes profils, grades ou fonctions que vous											
Communication transversale : communication avec des interlocuteurs de fonctions et de responsabilités différentes (Avec des collègues d'autres métiers, d'autres services, d'autres catégories)											

15. **Question** : Quel outil technologique mobile vous permet de mieux communiquer ? Pourquoi ?

Thème 3 : Impact des technologies mobiles, à travers la communication interne ou opérationnelle sur l'efficacité (performance) de votre entreprise.

1. **Question** : Quels sont, dans la liste ci-dessous, ce que vous considérez comme avantages des technologies mobiles dans les processus de communication interne ou opérationnelle dans votre entreprise ?

- Immédiateté et accès rapide aux informations
- Facilitation d'accès aux documents de travail
- Aide à la prise de décision
- Traçabilité digitale des communications
- Communication permanente : Amélioration de la collaboration verticale, horizontale et transversale
- Autonomie, flexibilité et mobilité dans les échanges professionnels
- « Joignabilité » : possibilité d'accéder rapidement aux collaborateurs, aux managers ou aux décideurs
- Meilleure réactivité face aux différentes demandes
- Rationalisation : Optimisation et gain de temps dans les interactions
- Exploitation des temps perdus (temps de voyage, temps de déplacement...) : Mails (envoi et réponse), SMS, appel....
- Meilleure organisation de son travail/demandes et réponses
- Suivi permanent de son agenda/Rendez-vous
- Accroissement de la productivité individuelle et collective
- Amélioration des échanges et des connaissances
- Renforcement des compétences
- Meilleur suivi des procédures, circulaires et autres notes de services
- Réduction des coûts de communication et de certaines actions
- Contrôle et surveillance permanents des équipes
- Gestion rapide des situations d'urgence
- Suivi de l'exécution des opérations

2. **Question** : Pensez-vous que la communication interne et opérationnelle à travers les technologies mobiles a de l'impact sur l'efficacité (performance) de votre entreprise ? Si oui choisir une ou plusieurs réponses proposées ci-dessous tout en spécifiant comment :
- Par l'explication et le déploiement de la stratégie de l'entreprise en vue d'un bon rendement ;
 - Par l'orientation de l'action individuelle et collective dans la production ;
 - Par le contrôle et le suivi permanents des collaborateurs ;
 - Par la bonne gestion des flux d'informations ;
 - Par la recherche de la satisfaction de la clientèle ;
 - Par le suivi du respect des procédures ;
 - Par la motivation et la stimulation de l'engagement des collaborateurs ;
 - Par le partage des connaissances, le coaching et la formation ;
 - Par la diffusion de la culture d'entreprise ;
 - Par le renforcement de la collaboration verticale et horizontale ;
 - Par la gestion rapide des situations d'urgence ;
 - Par la communication des décisions de l'employeur ou des partenaires sociaux ;
 - Par la communication sur la situation financière et patrimoniale de l'entreprise ;
 - Par la communication sur la situation du marché de l'entreprise et de la concurrence ;
 - Par le suivi de l'exécution des opérations
 - Par l'approche marketing B to C
3. **Question** : Voyez-vous une corrélation entre la communication interne et opérationnelle de votre institution par le biais des technologies mobiles et la satisfaction de votre clientèle ? Si oui comment ?
4. **Question** : Citez quelques cas de l'efficacité de votre entreprise due aux technologies mobiles par la communication ?
5. **Question** : Estimez-vous que l'utilisation des technologies mobiles améliore votre performance dans vos activités professionnelles ?
6. **Question** : L'utilisation de ces technologies a-t-elle modifié votre façon de participer dans votre équipe ? Si oui Comment ?
7. **Question** : Pensez-vous que la bonne utilisation des technologies nomades ou mobiles peut substituer certaines réunions d'équipe dans votre métier ? Pourquoi ?
8. **Question** : Pensez-vous que la bonne utilisation des technologies nomades ou mobiles peut substituer les contacts ou échanges physiques entre collègues ?
9. **Question** : Quel sentiment éprouvez-vous lorsque vous utilisez ces technologies ?
10. **Question** : Comment imagineriez-vous la communication interne et opérationnelle de votre organisation, sans les technologies mobiles de façon générale selon l'échelle d'appréciation ci-après ?

1
2
3
4
5

Thème 4 : Obstacles et inconvénients de l'utilisation des Technologies mobiles dans la communication interne dans votre entreprise.

1. **Question** : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'usage de ces technologies dans vos activités quotidiennes ?
2. **Question** : Vous sentez-vous encadré et soutenu lors de l'utilisation de ces technologies, notamment en cas de problème ou de panne ?
3. **Question** : Avez-vous été formé à l'utilisation de ces technologies ?
4. **Question** : Est-ce que vous avez accès au Wifi ?
5. **Question** : Votre crédit de communication est-il suffisant ?
6. **Question** : Est-ce que tous les salariés ou services sont dotés de ces équipements ?

Technologies mobiles	OUI	NON
Le téléphone mobile classique		
Smartphone		
tablette		
Clé USB		
L'Ordinateur portable		
Le vidéo ou rétroprojecteur		
La vidéoconférence		
La conférence téléphonique		
Les applications mobiles : Whatsapp, Messenger,		
Le SMS		
Le Modem GSM 3 G		
Wifi		

7. **Question** : Qu'est-ce que vous considérez comme inconvénients en utilisant les technologies mobiles comme moyen de communication interne et opérationnelle, parmi les réponses suivantes ?
 - Absence de frontière entre temps de travail et temps de repos
 - Empiètement sur la vie privée
 - Discontinuité de l'exécution de certaines tâches

- Culte de l'urgence
 - Renforcement du contrôle et de la surveillance de l'activité des équipes
 - Impression de pression et de contrainte dans les situations de travail (plus de vitesse, plus de réactivités...)
 - Risque de prise de décision dans la précipitation
 - Impossibilité d'évaluer le temps de travail en situation de nomadisme ou de mobilité
 - Risque de distraction pendant les heures de travail (réseaux sociaux, causeries amicales...)
 - Maintien de la chaîne hiérarchique au-delà de l'entreprise
 - Surcharge des informations
 - Accroissement du stress
 - Risques de maladies : par ondes magnétiques, par travail sur l'écran, par fatigue musculo-squelettique
 - Virtualisation des relations humaines professionnelles
8. **Question** : Que pouvez-vous ajouter ?

MERCI !

Titre : Enjeux des technologies mobiles dans le management de la communication interne et opérationnelle d'un réseau de microfinance au Congo : cas des MUCODEC

Mots clés : Technologies mobiles – Réseau - Communication – Enjeux - Dispositif - Microfinance

L'épargne, le crédit, les transactions financières ou la domiciliation des revenus se font au Congo par deux catégories d'institutions financières : les banques et les établissements de microfinance. La plupart des établissements de microfinance (EMF) existent sous forme d'entreprises en réseaux. Ils ont un fonctionnement nécessitant la circulation constante et impérative des informations de leur processus de communication interne et opérationnelle pour l'atteinte de leurs objectifs. Or, la République du Congo présente de nombreuses faiblesses en termes d'infrastructures de communication électronique en termes de maillage, de coûts prohibitifs et d'instabilité des dispositifs de télécommunications. Ce qui constitue un obstacle pour ces entreprises dont le bon fonctionnement est adossé aux flux entrants et sortants d'informations et aux interactions continues entre les différents acteurs et entités de la chaîne de valeur, en interne et en externe. Au Congo, la microfinance joue un rôle important en ce qui concerne, l'inclusion financière. D'autant plus que le pays ne compte que 13% de personnes bancarisées.

Face à ces différents défis, les EMF utilisent, comme alternatives, les technologies mobiles et particulièrement le téléphone mobile pour favoriser la communication interne et opérationnelle. Cela explique les enjeux que représentent les technologies mobiles dans l'activité de ces EMF en rendant permanente la communication interne et opérationnelle. Les MUCODEC étant le plus grand réseau de microfinance, elles constituent notre terrain de recherche pour confirmer ou infirmer l'idée selon laquelle les technologies mobiles de communication jouent un rôle majeur dans l'activité des EMF au Congo.

Title: Challenges of mobile technologies in the management of internal and operational communication in a microfinance network in Congo: the case of Mucodec.

Keywords : Mobile Technologies - Network - Device

Abstract: Savings, credit, financial transactions, and income domiciliation in Congo are carried out by two categories of financial institutions: banks and microfinance institutions. Most microfinance institutions (EMFs) exist as networked enterprises. Their functioning requires constant and imperative circulation of information for their internal and operational communication processes in order to achieve their objectives. However, the Republic of Congo faces numerous weaknesses in terms of electronic communication infrastructure, including inadequate coverage, prohibitive costs, and instability of telecommunication devices. This poses an obstacle for these enterprises, as their proper functioning relies on incoming and outgoing information flows and continuous interactions between different actors and entities in the value chain, both internally and externally.

- Communication - Challenges - - Microfinance

In Congo, microfinance plays an important role in terms of financial inclusion, especially considering that only 13% of the population has access to banking services. In response to these challenges, EMFs use mobile technologies, particularly mobile phones, as alternative means to facilitate internal and operational communication. This highlights the significance of mobile technologies in the operations of EMFs by ensuring continuous internal and operational communication. The Mucodec, being the largest microfinance network, serves as the focus of our research to confirm or refute the idea that mobile communication technologies play a major role in the activities of EMFs in Congo.