



Impacts des plateformes numériques sur la gouvernance et les pratiques pédagogiques à l'Université Houphouët-Boigny et Alassane Ouattara de Côte d'Ivoire

Impacts of digital platforms on governance and teaching practices at Houphouët-Boigny and Alassane Ouattara Universities in Côte d'Ivoire

Moussa COULIBALY

Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Email : moussa.coulibaly@uao.edu.ci

Orcid id : <https://orcid.org/0009-0009-6187-8371>

Résumé : La transformation numérique constitue un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur en Afrique, notamment en Côte d'Ivoire, où les universités publiques, depuis leur basculement intégral dans le système LMD, adoptent progressivement les plateformes numériques afin d'améliorer la gestion administrative, l'enseignement et la recherche. Cet article analyse l'intégration des plateformes numériques dans les universités publiques ivoiriennes et leur impact sur la transformation organisationnelle. En d'autres termes, il s'agit d'examiner les mutations induites par ces outils en matière de gouvernance, de pédagogie et de services aux étudiants. Les résultats mettent en exergue le degré d'appropriation des plateformes numériques, leur perception, leur impact sur la transformation, ainsi que les défis et obstacles liés à leur adoption.

Mots-clé: Plateformes numériques, Transformation, Organisation, Gouvernance, Université.

Abstract : Digital transformation is a major challenge for higher education in Africa, particularly in Côte d'Ivoire, where public universities, since the complete switch to the LMD system, are gradually adopting digital platforms to improve administrative management, teaching, and research. This article analyzes the integration of digital platforms in Ivorian public universities and their impact on organizational transformation. In other words, it examines the changes brought about by these tools in terms of governance, pedagogy, and student services. The results highlight the degree of appropriation of digital platforms, their perception, their impact on transformation, as well as the challenges and obstacles associated with their adoption.

Keywords: Digital platforms, Higher education, Organization, Governance, University.

Introduction

L'avènement et le développement croissant des technologies numériques ont profondément transformé le paysage organisationnel. En plus d'avoir aboli certaines frontières, ces technologies ont bouleversé les interactions entre individus et les relations dans les groupes de travail au sein des organisations. Parmentier et Gandia défendent cette thèse en affirmant : « l'ère du numérique a profondément bouleversé les sociétés humaines (...). L'avènement du numérique a lui-même déclenché une nouvelle révolution : une révolution des modes de travail, de consommation et de communication ou encore des modèles économiques et stratégiques » (2022, p. 93).

En Côte d'Ivoire, la création de l'Université Virtuelle en 2015 a institutionnalisé l'usage du numérique dans l'enseignement supérieur. Dès cette période, les autorités publiques reconnaissaient déjà les dysfonctionnements qui minent le système universitaire : insuffisance et vétusté des infrastructures scolaires et sociales, surpeuplement des campus, obsolescence du matériel didactique (Djedje & Adon, 2021, p. 76). Dans ce contexte, l'intégration des plateformes numériques est apparue comme une solution pour optimiser la gestion des

effectifs, faciliter l'accès aux ressources pédagogiques et renforcer l'interaction entre acteurs universitaires.

Ces constats soulèvent une question centrale : dans quelle mesure l'intégration des plateformes numériques favorise-t-elle une transformation organisationnelle effective dans les universités publiques en Côte d'Ivoire, en particulier à l'Université Alassane Ouattara et à l'Université Félix Houphouët-Boigny.

Pour y répondre, trois approches théoriques complémentaires sont mobilisées. La théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers met en évidence « les éléments qui agissent sur la rapidité avec laquelle une innovation est adoptée dans un groupe social » (Rogers, 1995, cité par Mbam, 2024, p.10). Le Technology Acceptance Model (TAM) de Davis attribue « un rôle prépondérant à l'attitude des utilisateurs (...) en fonction de l'utilité perçue et de la facilité d'utilisation des technologies » (Davis, 1989, cité par Jelassi et Herault, 2015, p. 61). Enfin, la théorie du changement organisationnel (Parras & Robertson, 1992 ; Bloch & Nabat, 2009) permet d'analyser comment l'introduction de nouvelles technologies transforme non seulement les pratiques pédagogiques, mais aussi la culture et les structures institutionnelles.

Par ailleurs, la littérature scientifique confirme cette tendance. Au niveau international, plusieurs travaux montrent que les plateformes numériques constituent un levier pour moderniser l'enseignement supérieur, favoriser l'inclusion et améliorer la gouvernance (Endrizzi, 2012 ; UNESCO, 2019). En Afrique de l'Ouest, Bogui (2006) et Bahi (2007) ont analysé les conditions de réussite de l'intégration des TIC, en soulignant l'importance d'un accompagnement institutionnel. Plus récemment, Mbaye et al. avancent que « la digitalisation de l'enseignement supérieur est une option déjà prise depuis plus d'une décennie dans les universités d'Afrique de l'Ouest : instituts de formation ouverte et à distance (IFOAD), universités virtuelles (Sénégal, Nigéria, Côte d'Ivoire, Tchad, Burkina Faso). » (2023, p. 1). En Côte d'Ivoire, Djedje et Adon (2021) notent que la crise sanitaire de la COVID-19 a accéléré l'adoption des plateformes, mais que leur usage reste fragmenté, souvent limité à des outils informels comme WhatsApp. (2021, p.77)

Dans cette perspective, la présente étude vise à examiner l'usage et le niveau d'adoption des plateformes numériques dans les universités publiques ivoiriennes, à identifier leurs effets sur la gouvernance et les pratiques pédagogiques, ainsi qu'à analyser les défis et stratégies permettant d'optimiser leur intégration.

2. Approches méthodologiques

Afin de répondre à la problématique indiquée dans la section précédente, cette recherche a adopté une démarche méthodologique à la fois souple et rigoureuse, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette combinaison retenue permet de croiser les données et d'enrichir l'analyse en confrontant les tendances générales aux récits et perceptions des acteurs.

2.1. Terrain de recherche

Le terrain de recherche couvre deux universités publiques de Côte d'Ivoire, à savoir l'Université Alassane Ouattara de Bouaké (UAO) et l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan (UFHB). Le choix de ces institutions repose sur un échantillonnage raisonné tenant compte de trois critères principaux.

Le premier critère est lié au poids académique et institutionnel : l'UFHB, plus grande université publique du pays avec près de 60 188 étudiants, constitue un cas emblématique de l'intégration du numérique dans un contexte urbain dense et fortement connecté.

Le deuxième critère se rapporte à la diversité contextuelle : l'UAO, implantée dans un environnement décentralisé, dispose d'infrastructures numériques relativement moins

développées. Ce contraste permet de comparer deux contextes différenciés et de mettre en évidence d'éventuelles disparités territoriales.

Enfin, le troisième critère relève de la pertinence scientifique pour la problématique de l'étude : en croisant une université située dans la capitale et une autre en région, l'objectif est de mieux comprendre les conditions différenciées de gouvernance numérique et les dynamiques d'appropriation des plateformes.

2.2. Outils de collecte de données

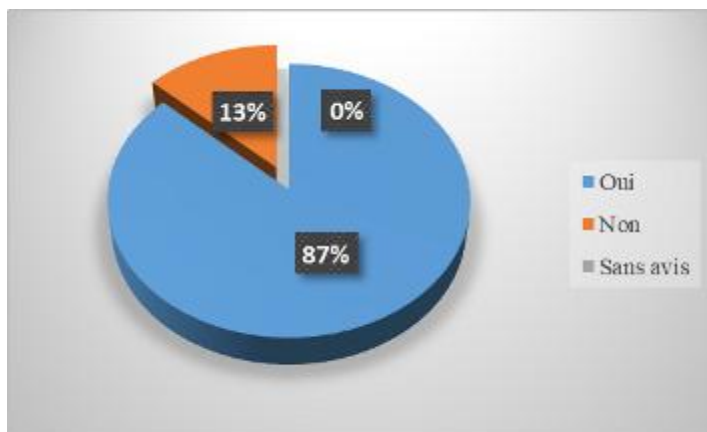
Quant à la collecte des données, elles s'est appuyée sur quatre techniques principales, en cohérence avec le caractère mixte de l'approche choisie. La première est l'observation participante, définie comme un « dispositif de recherche caractérisé par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans leur milieu » (Bogdan & Taylor, 1985, p. 23). Cette immersion a permis de saisir de manière fine les usages effectifs des plateformes numériques et les interactions entre les différents acteurs universitaires. La deuxième est l'analyse, elle a consisté à recueillir et à examiner des documents institutionnels tels que des rapports, des notes administratives, des supports pédagogiques numériques et des statistiques officielles, afin de reconstituer l'évolution des dispositifs numériques et d'en situer les enjeux (Loiseau, 2017). La troisième technique est l'entretien semi-directif, mené auprès d'acteurs administratifs et d'enseignants, afin de comprendre leurs perceptions, leurs résistances et leurs stratégies d'appropriation des plateformes numériques. La grille d'entretien comportait des thèmes relatifs aux usages technologiques, aux difficultés rencontrées, aux impacts perçus sur la pédagogie et la gouvernance, ainsi qu'aux attentes institutionnelles.

Enfin, la quatrième technique est l'administration d'un questionnaire en deux phases, la première à l'UAO du 5 au 11 février 2025 et la seconde à l'UFHB du 7 au 10 mars 2025. Ce questionnaire a concerné un échantillon diversifié d'enseignants issus de plusieurs disciplines, notamment les sciences sociales, juridiques, littéraires et la communication. La trame comportait à la fois des questions fermées, portant sur la fréquence d'usage, le type de plateforme et le niveau de compétences, et des questions ouvertes permettant aux répondants d'exprimer leurs perceptions, leurs difficultés et leurs suggestions.

2.3. Analyse des données

L'analyse des données a mobilisé une double approche quantitative et qualitative, dans une logique de triangulation méthodologique. L'analyse quantitative, réalisée à partir des questionnaires, s'est appuyée sur le logiciel Excel afin de produire des statistiques descriptives, telles que des fréquences et des pourcentages, ainsi que des graphiques. Elle a permis de dégager des tendances générales relatives à l'usage, à l'adoption et à la perception des plateformes numériques. L'analyse qualitative, quant à elle, a porté sur les données issues des entretiens. Ces dernières ont fait l'objet d'un codage thématique, selon des catégories comme l'utilité perçue, les obstacles techniques, les résistances et les effets organisationnels, ce qui a permis d'identifier à la fois des régularités et des divergences dans les discours recueillis. Enfin, la triangulation méthodologique a consisté à confronter les résultats quantitatifs et qualitatifs afin de valider les données et d'enrichir l'interprétation (Sawadogo, 2023)¹. Par exemple, les tendances chiffrées relatives à l'usage des plateformes ont été mises en perspective avec les récits recueillis lors des entretiens, ce qui a permis d'apporter une compréhension plus fine des motivations et des résistances. Cette démarche contribue à renforcer la fiabilité et la validité des résultats tout en tenant compte de la complexité du phénomène étudié.

¹ <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/lanalyse-des-donnees-et-la-triangulation-attribue/>



3. Résultats

Les données collectées ont été organisées autour de cinq axes : le profil des répondants, l'usage et le niveau d'utilisation des plateformes numériques, la perception de leur impact, la transformation organisationnelle et perspectives, ainsi que les défis et obstacles rencontrés.

3.1. Profil des répondants

Catégorie	Nombre	Pourcentage (%)
Étudiants	365	73
Enseignants	110	22
Personnels administratifs et techniques	25	5
TOTAL	500	100%

Tableau 1. Représentation du profil des répondants (Source : notre enquête).

La collecte de données a concerné 500 participants répartis en trois catégories principales : étudiants (365, 73%) ; enseignants (110, 22%) et le personnel administratif et technique (25, 5). Cette diversité de catégories permet de toucher l'ensemble des parties prenantes sur l'espace universitaire, mais aussi de croiser les points de vue et de mieux cerner la dynamique d'appropriation des plateformes numériques selon les profils. (Voir le tableau ci-dessus).

3.2 Usage et niveau d'utilisation des plateformes numériques dans le parcours académique

Les résultats mettent en avant la forte intégration des plateformes numériques avec des différences notables en fonction des profils. Ainsi, il ressort que 87 % des étudiants interrogés ont un accès facile aux outils numériques mis en place par l'université notamment la scolarité, les départements etc. Les usages portent principalement sur les réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp) et la messagerie électronique. En outre, des outils institutionnels sont mis en place pour la gestion des inscriptions, de la bourse et secours financiers. Pour la plupart d'entre eux, ces outils sont essentiels.

Figure 1. Présentation du nombre d'étudiants ayant un accès aux plateformes numériques
(Source : notre enquête)

Par ailleurs, 69% des étudiants se connectent (voir le graphique ci-dessous). Ce chiffre confirme la forte présence des plateformes numériques et l'usage qui en est fait.

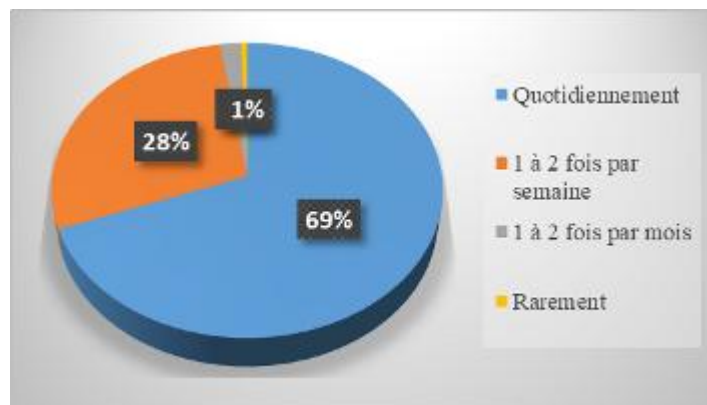


Figure 2. Fréquence d'utilisation des plateformes numériques (Notre enquête)

Quant aux données recueillies auprès des enseignants et du personnel administratif, leur usage porte également sur les plateformes comme WhatsApp, Facebook, les courriels, Zoom, Microsoft Teams, etc. Mais aussi, sur le progiciel de gestion de données (PROGES-U). Ces plateformes sont principalement utilisées pour la mise à disposition de supports de cours, la communication avec les étudiants et, dans certains cas, l'organisation de cours en visioconférence. C'est à juste titre qu'un enseignant a déclaré que : « Les supports numériques sont pratiques pour diffuser les cours aux délégués qui se chargent de les partager dans les groupes WhatsApp, mais malheureusement, rien ne permet de savoir si les étudiants prennent le soin de les consulter avant la tenue du cours magistral. » (Enseignant UAO, février 2025). Quand un administrateur nous rappelle que : « les outils numériques nous aident, mais tout le monde n'a pas encore les bons réflexes. Il faut plus de formation et de mise à disposition d'ordinateurs ».

Au regard de ces usages des plateformes, il convient de toutefois rappeler que les pratiques demeurent hétérogènes : certains enseignants exploitent pleinement les outils numériques, d'autres y recourent de manière limitée.

3.3 Perception de l'impact des plateformes numériques

De manière générale, les étudiants sont unanimes sur l'importance des outils et plateformes numériques dans leur apprentissage. Ils estiment que ces technologies facilitent l'accès aux ressources académiques (cours en ligne, sites web, moteurs de recherche, etc.) et améliorent la communication avec les enseignants. Toutefois, cette perception positive ne masque pas certaines difficultés rencontrées.

Affirmations	1 (Pas du tout d'accord)	2	3	4	5 (Tout à fait d'accord)	Total
Facilite mon apprentissage	15 (4,1%)	25 (6,8%)	60 (16,4%)	170 (46,6%)	95 (26,0%)	365
Améliore l'accès aux ressources	10 (2,7%)	30 (8,2%)	75 (20,5%)	160 (43,8%)	90 (24,7%)	365
Facilite la communication	2 (0,54%)	22	45	182	114 (32%)	365

avec les enseignants		(6,02)	(12,32%)	(49,86%)		
Les cours en ligne sont aussi efficaces que les cours en présentiel	111 (30,41)	122 (33,42%)	82 (22,46%)	48 (13,15)	2 (0,54)	365

Tableau 2. Présentation des perceptions de l'impact des plateformes (Source : élaboration personnelle).

En outre, les enseignants et le personnel administratif reconnaissent l'impact des plateformes numériques dans leur travail quotidien en ce sens, qu'elles permettent de mieux organiser leurs activités et de fluidifier la communication entre collègues mais également entre les étudiants. Et ce à l'aide de courriels, les messageries en ligne et les réseaux sociaux. Un enseignant de l'UFHB confirme : « Avec WhatsApp par exemple, je peux envoyer les supports aux étudiants avant le cours. Cela me permet de gagner du temps et d'enrichir les échanges ». (Mars, 2025). Quand un autre de l'UAO affirme que : « Les plateformes numériques facilitent la préparation des cours et offrent de nouvelles possibilités pédagogiques que je n'avais pas avant » (Enseignant, UAO, février 2025).

Beaucoup considèrent que ces plateformes contribuent à la réduction de la charge de travail et facilitent l'évaluation des étudiants. De plus, grâce aux outils collaboratifs, les contraintes géographiques sont souvent atténuées.

Ensuite, il est important de relever le fait qu'avec l'usage des plateformes numériques, deux grands profils d'enseignant se dessinent, des enseignants technophiles, qui utilisent les plateformes numériques pour diversifier leurs méthodes pédagogiques. Et d'autres plus réticents, qui estiment que la surcharge de travail, le manque de formation ou l'absence de reconnaissance institutionnelle les empêchent de s'y engager pleinement. Le regard des administrateurs est bien différent, à l'analyse de données recueillies, la plupart des avis laissent entrevoir un impact organisationnel apparent. Bons nombres estiment que les plateformes permettent une meilleure gestion des dossiers étudiants, une centralisation des données depuis le ministère et une réduction des pertes de documents papiers.

Cependant, des résultats, il ressort plusieurs limites, entre autres la faible culture numérique des étudiants, ils sont certes de gros utilisateurs, mais la dimension distractive prend le pas sur l'usage éducatif et ludique aussi de certains collègues. Cela a comme conséquence le ralentissement de l'adoption globale des plateformes numériques. Un agent administratif de la scolarité de l'UAO nous confie que : « Les plateformes nous aident, mais tout le monde n'a pas encore les bons réflexes. Il faut plus de formations ».

En outre, un autre estime que : « Je ne suis pas contre, mais l'usage du numérique ajoute une surcharge de travail sans reconnaissance. On nous demande de nous adapter, mais sans moyens » (Enseignant réticent, UFHB, mars 2025)

La perception de l'impact des plateformes numériques varie selon les profils. Globalement, elles sont perçues positivement, mais leur potentiel reste sous-exploité. Les attentes convergent donc vers un meilleur accompagnement, une implication plus forte des enseignants et une réelle stratégie numérique institutionnelle que de tirer un profit réel sur l'enseignement et la gestion institutionnelle.

3.4. Transformation organisationnelle et perspectives

En relevant les défis, il apparaît que la bonne appropriation des plateformes numériques pourrait transformer l'organisation du travail de manière significative. Les étudiants estiment que l'intégration des plateformes numériques a amélioré la gestion administrative et pédagogique, réduisant ainsi les files d'attente interminables pour les inscriptions ou la consultation des résultats. Une majorité de 61% considère que l'usage des plateformes a

changé leur rapport à l'université avec un accès plus rapide à l'information. (Voir graphique ci-dessous)

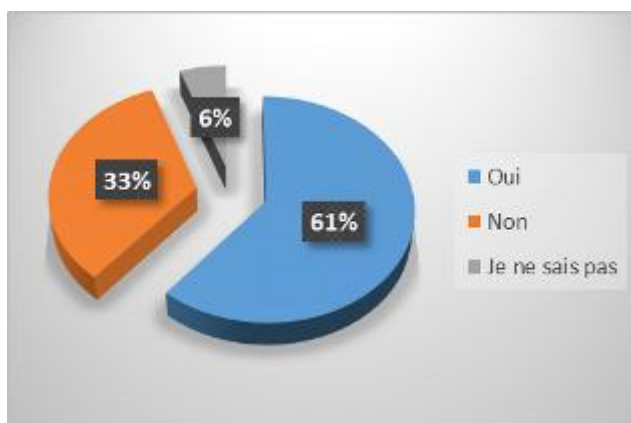


Figure 3. Présentation des avis des étudiants sur la transformation opérée par les plateformes numériques (source : notre enquête).

Cependant, beaucoup estiment que les méthodes d'enseignement n'ont pas évolué fondamentalement, les plateformes demeurent peu intégrées dans une véritable pédagogie numérique. Les enseignants et le personnel administratif constatent également des changements organisationnels à divers niveaux. Environ 81 % d'entre eux reconnaissent que les technologies numériques ont facilité certains aspects de leur travail. Parmi les avancées notables figurent la gestion des fichiers d'inscription, la gestion des notes, la diffusion des cours et l'encadrement des mémoires.

Un enseignant souligne : « Les étudiants sont tous connectés aujourd'hui, il faut donc faire une mise à jour afin de s'adapter. Je pense que l'usage du numérique s'impose à tous » (Enseignant UFHB, mars 2025). Aussi, un autre avis : « On utilise les plateformes, oui mais l'organisation générale même de l'université n'a pas encore changé. C'est encore un système hybride, parfois désordonné. Le système LMD qui était censé nous plonger dans le tout numérique est là, mais on traîne encore pour avoir la connexion, la bonne » (Enseignant UAO, février 2025). La transformation organisationnelle impulsée par l'usage des plateformes numériques est perceptible mais elle est encore incomplète. Elle reste marquée par des disparités, des résistances au changement et un manque de stratégie comme nous l'avons souligné.

3.5. Obstacles rencontrés

Parmi les défis à relever et les obstacles rencontrés, 92 % des étudiants interrogés ont évoqué l'inexistence de plateformes numériques adaptées à leurs besoins, la faiblesse de la connectivité à Internet sur l'espace universitaire, l'accessibilité limitée aux plateformes dédiées à l'enseignement supérieur et l'insuffisance voire, le manque d'équipements informatiques.

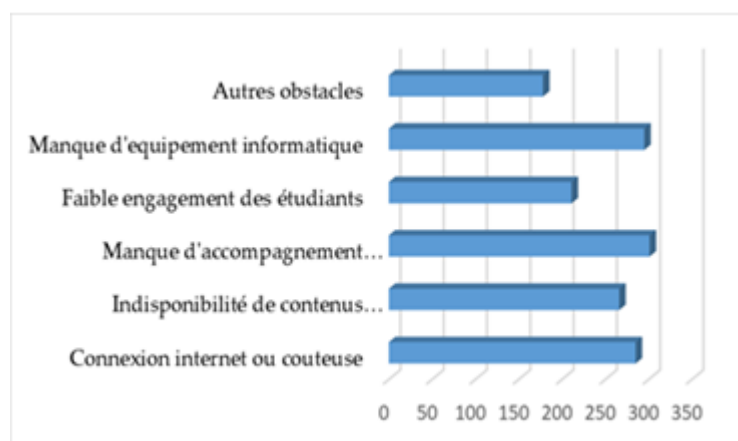


Figure 4. Représentation graphique des obstacles soulevés par les étudiants (Notre enquête)

Les enseignants et les administrateurs partagent des préoccupations similaires. Bien que des problèmes techniques soient mentionnés, le défi majeur reste le manque de formation. Environ 85 % d'entre eux expriment le besoin d'une meilleure prise en main des outils numériques. Toutefois, ils se disent prêts à suivre des formations pour combler ces lacunes.

Par ailleurs, 66 % des enseignants et administrateurs dénoncent le manque d'accompagnement institutionnel ainsi que la faible qualité de la connexion Internet sur les campus universitaires. Certains reconnaissent également des difficultés dans l'appropriation des outils numériques. En conclusion, si les plateformes numériques ont transformé l'environnement académique en Côte d'Ivoire, leur utilisation optimale reste entravée par plusieurs défis, notamment techniques, infrastructurels et pédagogiques. Une meilleure formation et un accompagnement institutionnel renforcé pourraient favoriser leur adoption plus efficace.

4. Synthèse et discussion des résultats

Bien qu'il ait encore de nombreux défis à relever, l'institutionnalisation du numérique dans l'enseignement supérieur ivoirien connaît une avancée majeure. Par une volonté politique affichée, dès 2011, les autorités publiques ont lancé divers projets tels que le Programme Présidentiel d'Urgence (PPU), le PERI et le projet du Réseau Ivoirien de Télécommunication pour l'Enseignement et la Recherche (RITER) pour moderniser le secteur (Djedje & Adon, 2021, p.76). En 2015, la création de l'Université Virtuelle de Côte d'Ivoire par le décret N°2015-775 a matérialisé cette volonté politique d'intégrer le numérique comme levier de transformation. Ces initiatives s'inscrivent dans la vision plus large, défendue par des institutions internationales comme la Banque mondiale et l'UNESCO, qui présentent le numérique comme une réponse aux crises récurrentes de l'enseignement supérieur africain (Maidakouale, 2023, p. 321). C'est à juste titre que M'baye et Al. affirment que la « digitalisation de l'enseignement supérieur est une option déjà prise depuis plus d'une décennie dans les universités d'Afrique de l'Ouest : instituts de formation ouverte à distance (IFOAD) universités virtuelles (Sénégal, Nigéria, Côte d'Ivoire, Tchad, Burkina Faso). (2023, p.1)

4.1 De l'adoption et dynamiques d'appropriation des plateformes numériques

Les résultats révèlent une utilisation quasi quotidienne des plateformes numériques par les étudiants (87% ont déclaré y accéder) et aussi par les enseignants et le personnels administratifs, principalement par les Réseaux Sociaux Numériques de manière générale et particulièrement de WhatsApp, Tik Tok etc. Ce constat illustre ce que Rogers (1995) appelle la

diffusion des innovations ou par réseaux sociaux préexistants : les innovations s'intègrent plus rapidement lorsqu'elles s'appuient sur des canaux déjà familiers aux utilisateurs. Toutefois, si l'adoption est élevée, elle reste orientée vers des usages familiers, pratiques et rapides, souvent éloignés des dispositifs institutionnels plus structurés. Cette situation met en évidence une limite du modèle Technology Acceptance Model (Davis, 1989). Les étudiants à l'instar des autres parties prenantes sur l'espace universitaire perçoivent certes l'utilité et la facilité d'usage des applications numériques, mais cette utilité perçue des plateformes institutionnelles reste faible, faute de formation et d'ergonomie adaptée.

4.2 De l'impact des plateformes numériques sur les pratiques pédagogiques

S'il est vrai que l'intégration des plateformes numériques a façonné positivement en brisant les frontières et les habitudes de vie des citoyens au quotidien, dans le cadre universitaire, seulement une minorité d'enseignants estiment qu'elles ont réellement changé leur manière d'enseigner. Pratiquement, 40% d'étudiants estiment par ailleurs que les cours en ligne sont moins efficaces que les cours en présentiel.

Ces résultats confirment que la transition numérique n'est pas automatiquement synonyme de transformation pédagogique. Loin s'en faut. Selon la théorie du changement organisationnel (Parras & Robertson, 1992 ; Bloch & Nabat, 2009), l'adoption technique doit être accompagnée d'une mutation culturelle et organisationnelle. Or, dans le cas ivoirien, les résistances des enseignants, le manque de reconnaissance institutionnelle et les inégalités de compétences constituent des freins majeurs. En comparaison, des recherches menées au Sénégal et au Burkina Faso montrent que les universités virtuelles (ex. Université virtuelle du Sénégal) ont connu les mêmes difficultés initiales : surcharge de travail pour les enseignants, faible culture numérique, mais avec une amélioration progressive grâce à des politiques d'accompagnement (Mbaye et al., 2023).

4.3. Gouvernance et transformation organisationnelle

Les résultats indiquent que les plateformes numériques ont amélioré certains aspects administratifs (gestion des inscriptions, diffusion des notes, communication). Toutefois, les transformations organisationnelles restent incomplètes et fragmentées. Ce constat illustre une rupture entre les intentions institutionnelles (modernisation, rationalisation) et les pratiques de terrain. La diffusion de l'innovation technologique se heurte ici à des contraintes structurelles (infrastructures défaillantes, manque de stratégie globale), ce qui rejoint les analyses d'Endrizzi sur l'adaptation des universités aux demandes sociales, quand il affirme que : « Les universités changent : leur longévité ne tient pas au fait qu'elles n'évoluent pas, mais qu'elles ont su s'adapter à la demande sociale, au fil des temps. Elles construisent des stratégies pour augmenter leur autonomie et trouver leur place dans la mondialisation » (2012, p. 1).

Cette tension rappelle également les observations de Loisy et al. (2017), selon lesquelles la formation et l'accompagnement des enseignants constituent des vecteurs essentiels de réussite (2017, p.276). En Côte d'Ivoire, comme ailleurs en Afrique francophone, l'absence de dispositifs pérennes de formation ralentit l'appropriation et limite l'impact des plateformes.

4.4. Défis et perspectives

La confrontation de nos données met en évidence un double écart. D'une part entre la vision institutionnelle pensée par les politiques publiques (Université Virtuelle, PERI, RITER) et les pratiques quotidiennes souvent centrées sur des solutions informelles. Et d'autre part, entre la volonté politique d'une transformation organisationnelle et la réalité d'une adoption partielle, marquée par des résistances et un manque de ressources. Ces écarts confirment que la transition numérique ne peut réussir sans une réforme profonde des pratiques pédagogiques et

administratives, intégrant la formation continue, l'accompagnement des acteurs et une stratégie numérique institutionnelle claire.

Conclusion

L'intégration des plateformes dans les universités Alassane Ouattara et Felix Houphouët Boigny constitue un levier indéniable de transformation et de performance organisationnelle. Les résultats de la présente étude révèlent en revanche que cette transition reste à parfaire. D'une part, l'intégration du numérique a globalement amélioré la gestion administrative et facilité l'accès, la diffusion et l'échange du flux informationnel tant pour les étudiants que les enseignants et le personnel administratif. D'autre part, leur potentiel pédagogique et organisationnel demeure sous-exploité en raison des faiblesses structurelles (connexion, équipements, plateformes adaptées) et des résistances liées au manque de formation et de véritable stratégie institutionnelle.

En somme, trois idées majeures se dégagent. De prime abord, une adoption massive mais inégale des plateformes numériques, avec des usages encore limités à des fonctions de gestion et de communication. Ensuite, des perceptions positives du numérique, mais freinées par le déficit de formation, de soutien technique et d'accompagnement institutionnel. En dernier lieu, une transformation organisationnelle perceptible mais relativement incomplète, qui nécessite un engagement plus structuré des universités et des pouvoirs publics.

Au regard de ces constats, plusieurs recommandations s'imposent. Il s'agit entre autre de l'élaboration d'une politique numérique universitaire claire et concertée soutenue par le secteur privé, intégrant objectifs pédagogiques, gouvernance et infrastructures. De la mise en place des programmes de formation continue pour les enseignants, étudiants et administrateurs afin de renforcer leurs compétences numériques. Et du développement des stratégies de transformation pédagogique, visant à intégrer pleinement les plateformes dans les méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour des études futures sur la performance organisationnelle au prisme des plateformes numériques. Il serait pertinent de mener des analyses comparatives entre universités ivoiriennes et africaines afin d'identifier les bonnes pratiques, ou encore d'engager des études longitudinales permettant de mesurer l'évolution de l'appropriation des outils numériques dans le temps. En définitive, la transformation numérique des universités ivoiriennes exige une vision stratégique, inclusive et durable. C'est à ce prix qu'elle pourra dépasser la simple utilisation d'outils technologiques pour devenir un véritable moteur de modernisation académique et organisationnelle.

Références bibliographiques

- Adon, K. P. et Djede, A. J. (2021). La relance de la politique numérique dans l'enseignement supérieur pendant la crise sanitaire de la COVID-19, *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, Vol. 18, N°1, p.75-88. <https://doi.org/10.18162/ritpu-2021-v18n1-08>
- Alexandre, L. & Al. (2023). Quel est l'impact de la transformation numérique sur l'internationalisation des petites et moyennes entreprises ? *Revue internationale P.M.E.*, 36(3-4), 12–35. <https://doi.org/10.7202/1107632ar>
- Augustin, J. M. (2022). L'innovation technologique, un impératif pour la digitalisation des banques et des microfinances en quête de performance commerciale. Edition Le Manifeste. *Le management et le manager à l'ère du digital*, <https://hal.science/hal-04463640>
- Beuscart, J.-S. & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, 212(6), 9-22. <https://doi.org/10.3917/res.212.0009>

- Bloch, A. & Nabat, E. (2009). Pérennité Organisationnelle et Transformation Concilier L'inconciliable ? *Revue française de gestion*, 192(2), 113-126. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-113?lang=fr>.
- Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*. Seuil.
- Casilli, A. A. (2022). Plateformes numériques. Dans Didier FASSIN (dir.). *La société qui vient*. pp. 185-201. Éditions du Seuil.
- Endrizzi, L. (2012). Les technologies numériques dans l'enseignement supérieur, entre défis et opportunités. <https://ens-lyon.hal.science/ensl-01651604>
- Ferreira, C. B., Jourdain, A. & Naulin, S. (2018). Les plateformes numériques révolutionnent-elles le travail, *Réseaux*, N°212, DOI: 10.3917/res.212.0085
- Hugues, L. (2017). Les défis méthodologiques du cyberspace en sciences sociales et politiques. Dans H. Loiseau et E. Waldispuehl (Eds), *cyberspace et science politique* (pp. 37 et 66). Presses de l'Université du Québec.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>.
- Kaouther, J. et Herault, S. (2015). Continuité d'usage et appropriation de l'Internet mobile : un essai de modélisation. dans *Regards croisés sur la culture et les règles du jeu*. P. 59-77 éditions Management & Avenir. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0059>
- Maidakouale, I. (2023), Le recours au numérique dans les universités africaines : représentations et réalités, *TIC et société*, Vol.17 N°1-2 DOI :<https://doi.org/10.4000/11r9i>
- Mbaye, M., Camara, Gaoussou & Kirchner H. (2023). Transformation numérique des universités africaines : opportunités et défis pour l'atteinte des ODD, *science de la durabilité*, fiche 79, https://www.ird.fr/sites/ird_fr/files/2023-09/FicheSciDur_Mbaye_79.pdf
- Parmentier, G. & Gandia, R. (2022). Stratégies et business models à l'ère digitale. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.parme.2022.01>.
- Rivière, A., Lekic, D. et Ihadjadene, M. (2020). Transformation numérique et activité informationnelle des cadres dirigeants d'une entreprise de télécommunication. *Approches theoriques en information-communication (ATIC)* 1(1), 41-57. <https://doi.org/10.3917/atic.001.0041>
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press
- Zacklad, M. (2020). Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public. Anne Gillet (dir.). Travailler dans les services publics la nouvelle donne, *Presses de l'EHESP*, 978-2-8109-0840-0. [fhal-02934479f](https://doi.org/10.3917/fhal-02934479f).