

# Mise en contexte empirique de la contribution des solutions de type Gestion Electroniques des Documents (GED) à la performance des institutions culturelles en Afrique.

---

Lassané TAPSOBA<sup>1</sup>

## Résumé

L'objectif principal de la présente communication est de proposer une approche empirique duale pour l'introduction et l'adoption d'un système de gestion numérique des archives au sein de l'administration culturelle africaine. Il s'agit particulièrement de montrer puis d'évaluer les facteurs pouvant consolider la contribution des solutions de type GED à la quête d'une performance globale des institutions culturelles, en l'occurrence, le festival panafricain du cinéma et de la télévision de Ouagadougou (FESPACO). Pour ce faire, nous nous focaliserons sur l'expérience des projets de type GED implémentées au sein de l'espace UEMOA. Pour y parvenir, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative dualiste basée sur une confrontation des propos d'une dizaine d'experts via un entretien semi-directionnel et ceux exploratoires provenant d'un échantillon plus large issu des parties prenantes de quelques institutions cibles. Les résultats obtenus à l'issue d'une analyse qualitative et quantitative ont clairement identifié une double contribution de la GED. La première est un archivage, une accessibilité et une valorisation des ressources plus performantes la seconde est la possibilité de créer de nouveaux écosystèmes d'affaires - plus soutenables - pour pérenniser la CAO et son patrimoine. Enfin, ces résultats ont fait l'objet de discussion afin de tirer une conclusion relative à cette proposition d'implémentation du système de GED.

**Mots clés :** Management, technologies de l'information, archivage numérique, GED, institutions culturelles africaines.

## Abstract

The main objective of this Communication is to propose a dual empirical approach for the introduction and adoption of a digital archives management system within the African cultural administration. In particular, it is a question of showing and evaluating the factors that can consolidate the contribution of EDM-type solutions to the quest for a global performance of cultural institutions, in this case, the Pan-African Film and Television Festival of Ouagadougou (FESPACO). To do this, we will focus on the experience of EDM-type projects implemented in the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) area. To achieve this, we adopted a dualistic qualitative methodological approach based on a confrontation of the words of a dozen experts via a semi-directional interview and those exploratory from a wider sample of stakeholders from a few target institutions. The results obtained from a qualitative and quantitative analysis clearly identified a double contribution of EDM. The first is a more efficient archiving, accessibility and valorization of resources and the second is the potential to create new business ecosystems - more sustainable - to perpetuate CAO and its heritage. Finally, these results were discussed in order to draw a conclusion on this proposal to implement the EDM system.

---

<sup>1</sup> Enseignant-Chercheur, Centre de Recherche Panafricain de Management pour le Développement, Ouagadougou, Burkina Faso, [tapsobalasso@yahoo.fr](mailto:tapsobalasso@yahoo.fr).

**Keywords :** Management, information technology, digital archiving, EDM, African cultural institutions.

## 1/ Introduction et mise en contexte

Le patrimoine audiovisuel et cinématographique africain évolue aujourd’hui dans un contexte d’incertitude quant à la préservation et à la pérennisation de la mémoire audiovisuelle en Afrique. En effet, les institutions internationales<sup>2</sup> ont à maintes reprises alerté l’opinion internationale sur le risque d’amnésie d’ici 2020 de la mémoire audiovisuelle africaine (UNESCO 1994, FIAF 2000). Ainsi, la question de la sauvegarde et de la gestion de ce patrimoine, apparaît aujourd’hui comme l’une des priorités pour l’accès au développement durable du continent africain. Cette préoccupation urgente impose une réflexion d’urgence sur la prise de mesures conservatoires pour freiner le risque de détérioration totale des archives de l’audiovisuel et du cinéma. Fort de ce constat, la présente communication essaye de proposer une nouvelle piste de réflexion ayant pour but de contribuer à la recherche de solutions idoines pour une bonne gestion des archives provenant des institutions audiovisuelles et cinématographiques en Afrique.

Pour mener à bien une telle initiative scientifique, nous nous sommes inspiré de l’expérience d’un projet d’implémentation de type GED dans les structures audiovisuelles en Afrique. Il s’agit particulièrement du projet ‘AIME’<sup>3</sup> (version 4 et Archibald) dont l’objectif principal est de numériser puis de mettre en ligne les archives des chaînes de télévision africaine. Ce type de projet instaurant la mise en place d’un système de GED offre un double avantage aux usagers d’une entreprise lorsqu’il est adopté et pleinement utilisé. A ce titre, d’une part, il permet (en groupware) à plusieurs personnes de travailler ensemble à distance en communiquant, en partageant des documents et en coordonnant leurs actions (Sornet ; 2012). D’autre part, il permet (en workflow) également d’«automatiser la circulation des informations et des documents, en les transférant d’une opération de traitement à la suivante, selon des règles et des itinéraires définis par les clients »<sup>4</sup> (Gillet et Gillet ; 2015). Ainsi, la GED est aujourd’hui acceptée comme « une composante d’un système d’information et de communication, intégrant les dernières avancées du multimédia et des télécommunications »<sup>5</sup> (Prax ; 2000).

---

<sup>2</sup> Il s’agit particulièrement des publications scientifiques des années 90 à 2000 dirigées par l’Organisation des Nations Unies pour la Science, la Culture et l’Education (UNESCO), de la Fédération Internationale des Archives du Film (FIAF) et de la Fédération Internationale des Archives de la télévision (FIAT).

<sup>3</sup> Archivage Interactif Multimédia et Evolutif.

<sup>4</sup> GILLET Michelle et GILLET Patrick ; 2015 ; Le management des systèmes d’information : cas pratiques ; Editions Dunod.

<sup>5</sup> PRAX Jean Yves ; 2000 ; La gestion électronique documentaire. Manager les flux d’information dans l’entreprise ; éditions Dunod ; p. 3.

Pour ce faire, notre sujet de réflexion est essentiellement orienté sur une approche empirique sur la contribution des TI au sens large - et des solutions de types GED en particulier - à la performance de la Cinémathèque africaine de Ouagadougou (CAO), à l'instar des établissements de documentation audiovisuelle de l'espace UEMOA qui montrent souvent à la fois des trajectoires appropriatives tout à fait originales et variées sur les TI (Bidan, Trinquecoste, 2011) et des trajectoires historiques intéressantes sur le plan institutionnel (Bat, 2013). L'objectif principal de cette communication à vocation empirique – ce qui explique que la partie théorique soit largement écourtée - est de montrer et caractériser les types de contributions de l'adoption d'un système de type GED - la solution 'AIME' V4 sur plateforme Archibald - à la performance de la CAO. Et cela, dans un contexte marqué par un succès relatif de ce type de projet en Afrique de l'Ouest (Niger, Sénégal, Bénin, Burkina Faso).

A titre d'exemple, selon le CIRTEF<sup>6</sup>, plus de 11 000 heures d'archives télévisuelles ont été sauvegardées, numérisées actuellement au Niger puis mises en perspective de gestion selon les solutions de type GED. Pour le cas de notre étude, deux types de performance sont envisagés : la performance technologique et celle organisationnelle. La performance technologique est évaluée au niveau des utilisateurs individuels réels ou potentiels (end users) tandis que la performance organisationnelle concerne l'ensemble des parties prenantes de la CAO.

## **II/ Méthodologie de l'étude empirique**

Selon certains théoriciens, il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives (Miles et Huberman ; 1994 ; Musca ; 2006) mais il n'en existe aucune qui soit meilleure que les autres (Trudel et Gilbert, 1999). En d'autres termes, il y a seulement des méthodes qui sont plus appropriées que d'autres compte tenu de la tradition dans laquelle le chercheur travaille (Trudel et Gilbert, 1999). Notre étude empirique porte sur une approche qualitative ayant pour but de proposer une adoption du système de GED, en l'occurrence le logiciel AIME, pour accroître les performances des institutions culturelles dans la gestion de leurs archives. Cette option nous a amené à adopter une stratégie basée essentiellement sur deux méthodes de collecte des données qui sont l'entretien individuel semi-directionnel auprès des experts et le questionnaire d'enquête adressé à l'ensemble des parties prenantes des institutions cibles. Quant à l'analyse des données collectées, nous nous sommes inspiré de la méthodologie Delphi et plus particulièrement des travaux de Zenou (2004), Chtoui (2007), Booto et al. (2011) et de Abba Goni (2015). Selon ces auteurs, la crédibilité des données empiriques repose essentiellement sur deux étapes consécutives qui sont le pré-test et le test.

---

<sup>6</sup> Conseil International des Radio Télévisions d'Expression Française.

L'étape de pré-test correspond à la phase exploratoire de notre étude et est focalisée sur un entretien avec 16 experts sélectionnés selon leur zone de provenance et leur compétence en gestion des archives via des solutions de type GED. En rappel, notre analyse est focalisée sur une possible introduction, voire adoption du système de Gestion Electronique des Documents (GED) par les institutions culturelles d'archivage. Ces experts sont ainsi interrogés sur la base des questions ouvertes portant sur cette unité d'analyse. Cette opération de collecte des données est appelée pré-test dans la mesure où les informations brutes venant des experts doivent faire l'objet de traitement et de filtrage pour obtenir les données consensuelles qui seront administrées lors de la seconde phase appelée test (Booto et al, 2011). La seconde étape est dédiée à la phase confirmatoire. Elle est adressée à une soixantaine d'enquêtés dont le but est de tester les propos issus de l'étude exploratoire. Le principal outil utilisé est le questionnaire comportant des questions fermées et à choix multiples.

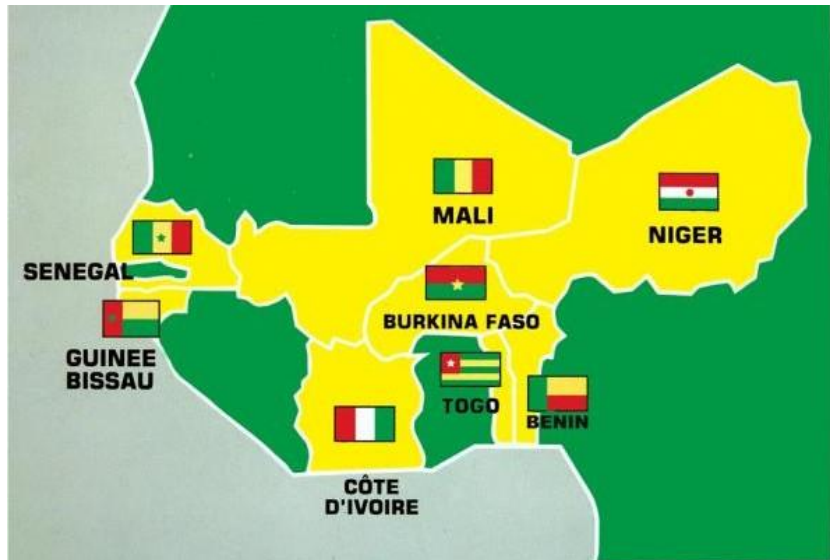
## **II.1/ La collecte des informations par l'entretien**

Trois structures clés de l'espace UEMOA ont été sélectionnées pour la collecte des données. La cinémathèque africaine de Ouagadougou (CAO), le Centre d'Information des Radio Télévisions d'Expression Française (CIRTEF) et enfin la société SOFTNET<sup>7</sup>. La CAO est une institution de l'Etat burkinabè chargée de la collecte et de l'archivage des films de fiction et documentaire africain, basée à Ouagadougou tandis que le CIRTEF regroupe l'ensemble des chaînes de radio et de télévision des pays africains francophones. Quant à SOFTNET, elle est une structure privée d'informatique opérant dans certaines capitales des pays membres de l'UEMOA (voir figure n°1 ci-dessous). Ainsi des questions exploratoires ont été administrées aux différents experts du système d'archivage multimédia évolutif (AIME) provenant des différents pays membres de l'UEMOA. Le caractère exploratoire de notre recherche nous a conduit vers des personnes ressources ayant une certaine expérience empirique en rapport avec le système AIME.

---

<sup>7</sup> Il s'agit d'une entreprise privée spécialisée dans les solutions informatiques et d'implémentation du système de GED en Afrique de l'Ouest.

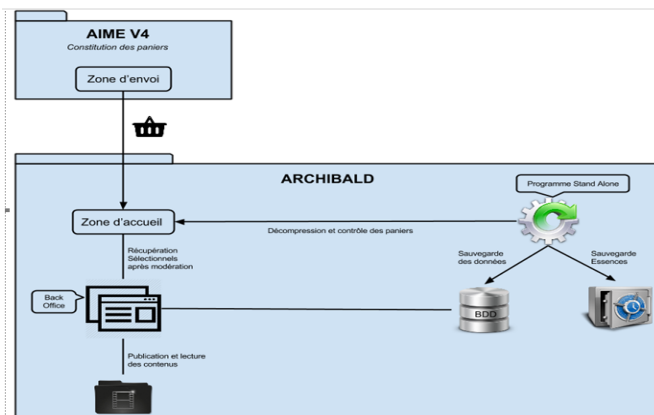
**Figure n°1** : une vue de la carte des pays membres de l'espace UEMOA



Source : CIRTEF, 2014

Pour certains auteurs, la conduite d'entretiens exige de la part du chercheur de nombreuses qualités telles que la capacité à poser des questions, la capacité d'écoute, la flexibilité et l'adaptabilité (Yin 1994, 2003 ; Fenneteau 2015). Notre unité d'observation et d'enquête est le système de GED, en l'occurrence, le logiciel AIME et de sa plateforme Archibald (voir figure n°2 ci-dessous). Elle constitue l'élément fondamental pour bâtir les critères de sélection des personnes ressources. En effet, ces personnes ressources ont été sélectionnées pour notre enquête sur la base de leur expertise sur le système AIME et d'une manière générale sur la GED. En appliquant la méthode des quotas et celle des parties prenantes à la sélection des experts, en rapport avec leur connaissance sur AIME, nous en avons retenu seize experts (16) au total.

**Figure n°2** : architecture du processus d'archivage par le système AIME



Source : CIRTEF, 2014

L'application AIME joue le rôle d'émetteur dans la transmission des documents à centraliser sous la forme de paniers. Le panier est constitué d'un ou de plusieurs lots de documents. Il est réceptionné dans une zone de téléchargement, appelée aussi zone d'accueil. Cette zone de téléchargement est scrutée par un utilitaire informatique permettant d'extraire, de sauvegarder et d'alimenter la base de données avec les informations des paniers, lots, émissions, sujets et séquences. Le back office visible depuis l'extérieur du centre de sauvegarde permet à l'émetteur de faire le suivi de la bonne réception des paniers envoyés et du traitement des lots issus de ce panier. Il est aussi utilisé par le profil chargé de valider la mise en ligne d'un document (modérateur) en fonction de la ligne éditoriale du site. Tous les contenus qui auront été publiés pourront être consultés par quiconque ayant le droit de consultation.

## II.2/ La collecte des informations par le questionnaire

Au-delà de l'entretien auprès des experts, l'utilisation d'un questionnaire dans notre recherche a pour but principal de tester les données issues de cet entretien. Pour ce faire, le questionnaire s'adresse à l'ensemble des parties prenantes des trois structures cibles (CAO, CIRTEF et SOFNET), dans le but de confirmer ou d'infirmer les propos exploratoires. Tout comme le guide d'entretien, la question centrale du questionnaire porte sur la contribution de la GED à la performance des institutions culturelles cibles. Partant de cette préoccupation, nous avons élaboré quatre sous-thèmes à soumettre aux enquêtés. Ce sont notamment l'évaluation de l'adoption et l'utilisation du système de GED, en l'occurrence le logiciel AIME V4 et la plateforme Archibald, la performance

technologique attendue et enfin la performance organisationnelle attendue en cas d'adoption.

### II.3/ Analyse des données et informations collectées

Après avoir justifié le choix des méthodes de collecte des données empiriques, nous nous focalisons cette fois-ci à son application dans le contexte spécifique de notre recherche. Le processus d'analyse commence dès le début de la collecte des données avec « *la forme plus ou moins directive de l'entretien, le choix des questions, des observations, la sélection des documents* »<sup>8</sup>. (Miles et Huberman ; 2003). Il est difficile à décrire et à restituer (Perret, 1994) car il faut « *créer des ponts entre l'expérience concrète et des concepts abstraits* »<sup>9</sup> (Folger et Thrillo, 1999) qui est un véritable défi pour le chercheur. Cependant, selon Miles et Huberman (1994), il peut être théoriquement décomposé en trois étapes qui sont successivement la condensation des données, leur présentation et l'élaboration et la vérification des conclusions.

Pour ce faire, nous proposons l'adoption du déterminant comme facteur d'influence de la performance. Pour le cas de la performance technologique, nous faisons recours au déterminant technique pour apprécier la performance de l'utilisation d'AIME à la CAO. Dans ce cas, deux variables peuvent être utilisées : il s'agit de la qualité de l'information documentaire générée par le logiciel et la qualité du système de GED. Pour le cas de la performance organisationnelle, trois déterminants pour illustrer la possibilité d'adoption d'AIME ainsi que sa performance pour les institutions cibles. Ces déterminants sont le déterminant individuel lié à la performance des utilisateurs, le déterminant social lié à la performance institutionnelle et à la perception des utilisateurs. S'agissant des variables, chaque déterminant possède deux variables distinctes. Pour le déterminant individuel ou performance des utilisateurs, l'efficacité et l'innovativité sont les variables significatives retenues pour notre analyse. Pour les variables liées au déterminant social ou à la performance institutionnelle, les variables de satisfaction des besoins et de culture organisationnelle constituent des variables significatives dans notre étude de cas.

Aussi, la culture organisationnelle renvoie à l'environnement socioculturel dans lequel évolue l'institution cible. Or, cet environnement peut influencer positivement ou négativement l'intention d'adopter le logiciel AIME par les utilisateurs potentiels. De même, les besoins sociaux sont également déterminés par l'environnement des acteurs ou parties prenantes. C'est la raison pour laquelle, la satisfaction des besoins des utilisateurs et la culture organisationnelle constituent des variables pertinentes au niveau social pour

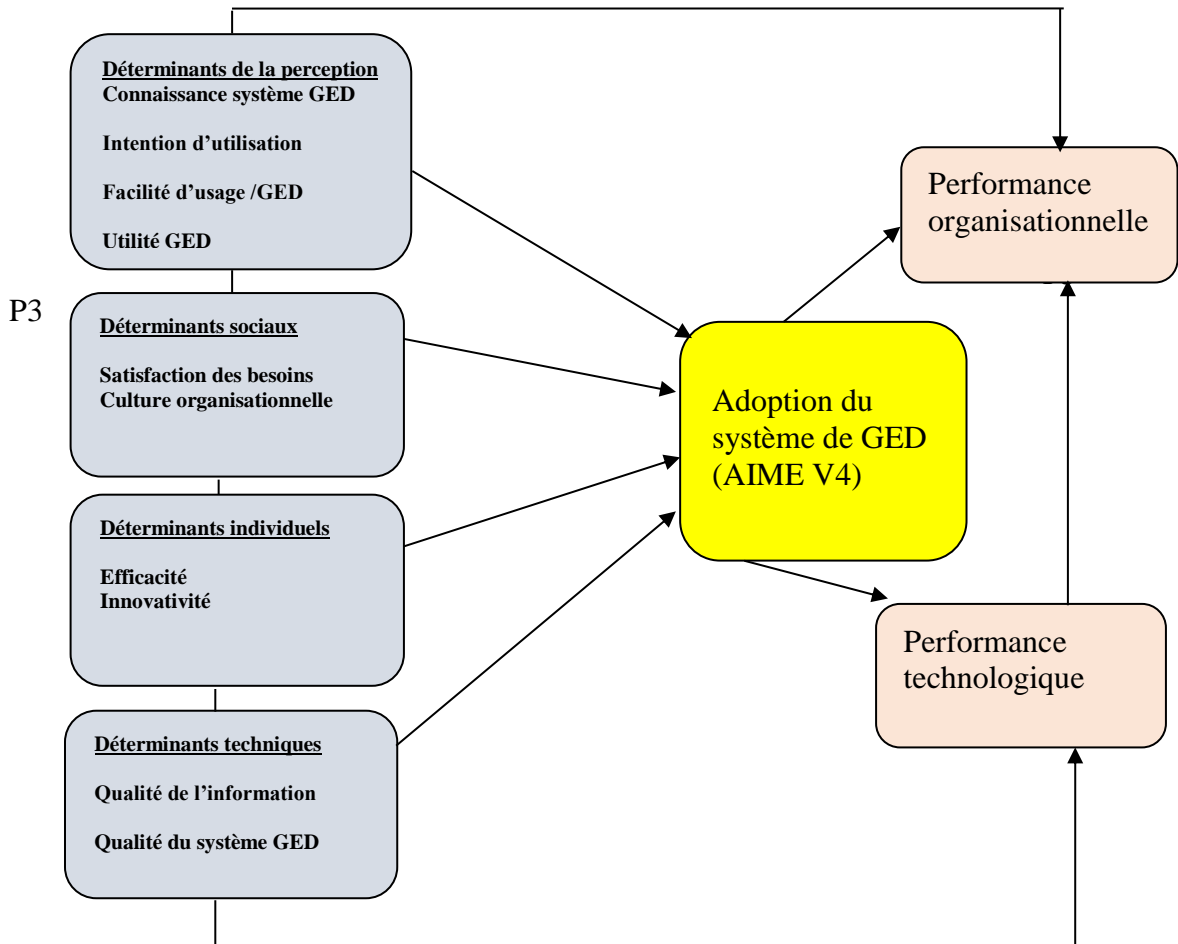
---

<sup>8</sup> MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (2003), *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, 2nd Ed., Sage Publications, London pour la traduction française, *L'analyse des données qualitatives*, De Boeck Université S. A., p. 101.

<sup>9</sup> FOLGER R. et TURILLO C. J. (1999), «Theorizing as the Thickness of Thin Abstraction», *Academy of Management Journal*, Vol. 24, n° 4, p742.

l'adoption d'AIME. Ceci nous conduit à illustrer les composantes de notre recherche à travers le schéma ci-après.

**Figure 3** : modèle conceptuel de notre recherche



Dans le schéma ci-dessus, deux types de variables peuvent y être distingués : les variables confirmatoires et les variables exploratoires. Les variables confirmatoires sont celles qui ont déjà été testées par d'autres travaux empiriques et ont donné des résultats probants. Quant aux variables exploratoires, elles permettent de tester un nouveau contexte d'études empiriques. Dans notre étude de cas, les variables confirmatoires constituent les déterminants techniques liés au logiciel AIME tandis que les variables exploratoires représentent les autres déterminants ayant un effet sur l'adoption et la performance institutionnelle.



### **III/ Résultats de l'étude empirique**

Nous présentons dans cette partie de notre article, d'une part, les résultats exploratoires selon la méthode Delphi ou méthode des experts. D'autre part, nous essayons de montrer son impact sur la généralisation de l'enquête avec des résultats confirmatoires. Enfin, pour plus de fiabilité des résultats globaux nous procédons par une analyse des données mettant en couplage le Nvivo 9 avec Excel déjà expérimenté dans plusieurs travaux de recherche (MUSCA 2006 ; BRILLET ET ANNABELLE 2009).

#### **III.1/ Les résultats exploratoires de l'utilité et de l'adoption d'AIME V4**

Les résultats de la phase exploratoire ont été subdivisés conformément à la démarche Delphi ou méthode des experts en trois étapes distinctes (Booto et *al.* 2011). Selon cette même source, le consensus aux opinions des experts peut être interprété de la façon suivante : fort (entre 80 et 100 %), modéré (60 à 79,9 %), faible (50 à 59,9 %) et absence de consensus s'il existe (0 à 49,9 %). Cependant, nous présentons ici la synthèse des résultats exploratoires obtenus à l'issue de l'analyse des opinions de 16 experts validés par les parties des prenantes de la CAO, du CIRTEF et de SOFTNET.

Les résultats du tableau n°1 ci-dessous indiquent avec des chiffres à l'appui le degré élevé de motivation qu'ont les parties prenantes face à une éventuelle adoption du système de GED et partant de la plateforme AIME V4. Ainsi, 44 sur 51 répondants sont soit motivés ou très motivés pour l'adoption de la GED. Ce qui correspond à un taux fort d'adhésion, soit 86,27% des parties prenantes. Cela s'explique par les multiples avantages que peuvent tirer les institutions culturelles en Afrique à partir de l'implémentation d'un système de GED, en l'occurrence, AIME V4. Ceci démontre combien le système de GED peut être utile pour les institutions cibles étudiées (voir tableau n°2). Selon l'ensemble des parties prenantes motivées pour l'adoption, la GED est soit utile à hauteur de 60, 78% ou très utile à 25, 49% contre seulement 13, 78% des parties prenantes qui pensent que la GED est peu utile dans ce cas.





**Tableau n°40 : motivation pour      Tableau n°1 : degré de motivation pour adoption et utilité du logiciel**

**Tableau n°2 : usage**

Degré de motivation	Adoption AIME	%	Usage AIME	Utilité inst.	%
Contre	7	13,72	Peu utile	7	13,72
Peu motivé	7	(100%)	Partage d'info	7	(100%)
Pour	44	86,27	Tres utile	13	25,49
Motivé	18	(40,90)	Centralisation Info	13	(100%)
Très motive	26	(59,09)	Utile	31	60,78
Total répondants	51	100%	Centralisation Info	11	(35,48)
			Partage d'info	4	(12,90)
			Réactivité	16	(51,61)
			Total général	51	100%

En conclusion, nous pouvons retenir que l'utilité de la GED est fortement exprimée par les parties prenantes même si certains redoutent son usage peu facile du logiciel AIME dans certains cas. Au-delà de l'adoption et de l'utilisation de la GED, la performance des institutions culturelles constitue une question centrale de notre recherche. Qu'en est-il des résultats confirmatoires recueillis à ce sujet lors de notre étude empirique ?

### III.2 Les résultats confirmatoires de la performance technologique

L'ensemble des questions exploratoires ayant reçu un consensus auprès d'une dizaine d'experts sont réexaminées et reformulées sous forme de questions fermées et à choix multiple. Ces questions sont soumises à l'ensemble des parties prenantes à titre confirmatoire. Ces opinions confirmatoires ont fait l'objet d'un traitement statistique grâce au logiciel 'NVIVO 9' couplé avec le logiciel EXCEL que nous présenterons dans l'analyse des résultats. Mais avant, nous présentons ici les résultats relatifs à la performance technologique en cas d'adoption d'AIME. Cette performance porte spécifiquement sur les avantages liés à l'usage de la technologie GED. A ce titre, les variables évoquées dans notre étude, nous permettent de collecter des informations destinées à valider ou non l'hypothèse de la présence d'une performance technologique. Ceci nous conduit à présenter les résultats obtenus à l'issue de l'enquête sous forme de tableaux synoptiques se rapportant à la performance du logiciel de type GED. Ainsi, à travers les tableaux ci-dessous, nous essayons de présenter l'état des lieux de l'existence ce type de performance.

**Tableau n°3 : état de la performance technologique d'adoption de la performance**

Performance techno.	Influence sur l'inst.	%
Non	11	21,56
Oui	40	78,43
Qualité des infos	21	(52,5)
Qualité syst. GED	19	(47,5)
Total répondants	51	100%

**Tableau n°4 : indices**

Indices performance	Norme %	GED
Réactivité rapide	18	35,29
Grande capacité d'innovation	10	19,60
Gains en temps	23	45,09
Total répondants	51	100%

A la question de savoir s'il existe une performance technologique liée à l'implémentation d'un logiciel de GED, en l'occurrence AIME, la réponse des potentiels usagers est affirmative. En effet, les résultats du tableau n°3, démontrent que 40/51 répondants, soit 78,43% des parties prenantes pensent que AIME pourrait améliorer non seulement la qualité des informations archivistiques mais également la qualité du système de gestion au profit des usagers. Ce qui explique leur totale approbation à l'implémentation de ce type de logiciel à la CAO et au CIRTEF. Par contre, 11/51 soit 21, 57% sont opposés à

l'installation de la GED compte tenu des effets quelquefois négatifs liés au manque de garantie de la facilité d'usage et des coûts élevés d'investissement technologique et humain.

Pour ce qui concerne le tableau n°3 ci-dessus, trois principaux indices entre autres, peuvent révéler le niveau de performance du logiciel de GED. Ce sont la capacité de réactivité, d'innovation et le gain en temps pour les usagers. Ainsi, l'adoption d'un système de gestion des archives par la GED est l'une des solutions explorables pour améliorer la capacité de réactivité en termes de gestion des flux d'information. Elle est susceptible d'apporter également aux institutions cibles, plus d'innovation en matière de stockage, de conservation ou de diffusion des archives grâce à la centralisation des informations et à la facilité d'accès (voir tableau ci-dessous).

**Tableau n°5 : performance technologique relative à la sauvegarde des archives**

Indicateurs de performance logicielle	Efficacité technologique	%
Diffusion large	8	15,68
Diversité supports diffusion	4	(50%)
Facilité d'accès aux archives	4	(50%)
Conservation durable	14	27,45
Numérisation rapide	22	43,13
Centralisation des infos	18	(81,81)
Transfert des données	4	(18,18)
Réparation automatique	7	13,72
Correction des défauts techniques	7	(100%)
<b>Total répondants</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Suite à l'approbation des usagers quant à la présence d'une performance technologique en cas d'adoption de la GED, nous constatons dans le tableau ci-dessus que plusieurs avantages peuvent être tirés. Ces avantages se traduisent en termes d'efficacité technologique dans la gestion des archives, c'est-à-dire une efficacité au niveau du stockage, de la conservation, de la diffusion et de la valorisation des documents d'archives. L'ensemble des tableaux présentés fournissent de plus amples informations sur les avantages de cette gestion par la GED. A titre d'exemple, au niveau des avantages portant sur une large diffusion des archives, le taux d'efficacité est exprimé en termes de diversité des supports de diffusion et de facilité d'accès au contenu des archives. Il en est de même pour la numérisation des supports où 18/22 répondants (81,81%) pensent que le principal avantage technologique est la centralisation des informations grâce à l'installation d'une unité centralisée des données.

En conclusion, l'examen des différents tableaux synoptiques relatifs aux résultats confirmatoires démontre l'existence de plusieurs opportunités technologiques que peuvent engranger les institutions culturelles cibles si la gestion des archives se fait en fonction des normes GED. C'est la raison pour laquelle plus de 78% des répondants se sont prononcées en faveur de la présence d'une performance technologique. A cet effet, deux types de performance ont été identifiés lors de notre approche méthodologique. Suite à la présentation des résultats de la performance technologique, qu'en est-il pour la performance organisationnelle ?

### III.3/ Les résultats confirmatoires de la performance organisationnelle

Conformément à la présentation des autres résultats précédents, les résultats de la performance organisationnelle ont été obtenus par la combinaison de plusieurs variables de performance. Nous pouvons y distinguer deux catégories de variables : les variables d'identification de la performance organisationnelle et celles qui en explorent les conséquences.

Pour ce qui concerne les variables d'identification, le tableau ci-dessous présente les résultats confirmatoires portant sur l'avis des parties prenantes quant à la présence et la fréquence de la performance organisationnelle.

En effet, à la question de savoir s'il existe une performance organisationnelle liée à l'adoption de la GED, la réponse est affirmative à un taux de plus de 90% des répondants. Trois principaux indices indiquent cette performance. Il s'agit de la satisfaction des besoins sociaux des utilisateurs, de la collaboration entre institutions partenaires et le partage des informations entre les différentes parties prenantes. Parmi ces variables de performance, la satisfaction des besoins figure en tête selon les parties prenantes avec 23/46 répondants, soit 50% d'avis favorables. La culture organisationnelle est estimée à 28, 26% d'opinions favorables contre 21,74% pour l'innovation institutionnelle (voir tableau ci-dessous).

**Tableau n°6 : état de la performance organisationnelle de la CAO**

Performance organisationnelle	Nombre répondants	Fréquence
Non	5	9,80%
Oui	46	90,20%
Satisfaction besoins	23	(50%)
Culture org.	13	(28,26%)
Innovation Institutionnelle	10	(21, 74%)
Total répondants	51	100%

Partant des résultats confirmatoires ci-dessus présentés, nous avons soumis à l’appréciation des parties prenantes le niveau envisagé pour chaque type de performance organisationnelle par les parties prenantes. Ainsi, les résultats ci-dessous indiquent un niveau de performance globalement élevé pour l’ensemble des variables. En effet, parmi les 46 répondants 39 (soit un taux de plus de 76%) estiment que l’implémentation de la GED engendrerait un niveau élevé ou très élevé de culture organisationnelle pour la CAO. Quant à la satisfaction des besoins, ce taux estimé à plus de 80, 39% avec 41/46 répondants favorables contre 68,62% (35/46 répondants) pour les impacts de la performance sur l’innovation. En atteste le tableau ci-après.

**Tableau n°7 : niveau d’influence de la performance organisationnelle**

Performance org	Culture org	%	Innovativité	%	Satisfaction besoins	%
Très élevé	30	58,82	18	35,29	27	52,94
Elevé	9	17,54	17	33,33	14	27,45
Peu élevé	7	33,33	12	23,52	8	15,68
Très peu élevé	5	9,80	4	7,84	2	3,92
Total répondants	51	100%	51	100%	51	100%

Partant des résultats sur le degré d’influence de la performance organisationnelle, nous avons élaboré des variables explicatives pour chaque type de performance. Ainsi, comme l’indique le tableau suivant, la satisfaction des besoins peuvent s’exprimer en termes de besoin en conservation, documentation, diffusion, recherche ou même en assistance technique pour les potentiels utilisateurs internes ou externes de la GED à la CAO. A titre indicatif, les résultats indiquent que les besoins en documentation et recherche figurent en tête avec 16/51, soit 31, 37% d’avis favorables des parties prenantes contre 9/51, soit 17,54% pour l’assistance techniques entre utilisateurs de la GED. Il en est de même pour le second tableau relatif à la variable ‘innovativité’. A ce sujet, le changement technologique et le changement communicationnel constituent les principales composantes de la performance de l’innovation organisationnelle.

### **III.4 Analyse des résultats confirmatoires**

Quant à l’analyse des résultats, le traitement des données issues de notre recherche consiste, en définitive, en un va-et-vient de trois activités concurrentes : l’épuration, le codage et l’analyse de ces données (Miles et Huberman, 1994 ; De Weerd- Nederhof, 2001). En effet, pour « épurer les données recueillies, il est nécessaire de s’assurer que les données collectées sont pertinentes à la recherche, qu’elles se présentent dans un format approprié à la codification et qu’on possède les éléments essentiels quant à leur



source et à la façon dont elles ont été recueillies ». Ainsi, « chaque donnée doit ainsi faire l'objet d'un premier examen pour vérifier que son contenu est vraiment en relation avec l'objet d'étude »<sup>10</sup>. (Gagnon ; 2005). En rappel, notre étude empirique est une approche duale à dominante qualitative basée sur des résultats exploratoires. Pour tester la validité de ces résultats exploratoires, nous avons introduit des données quantitatives relatives aux parties prenantes.

Ainsi, l'analyse des données confirmatoires nécessite le recours à un logiciel de traitement des données quantitatives. Pour ce faire, nous utiliserons le logiciel SPSS version 20 comme principal outil d'analyse des données quantitatives de notre recherche, en complément au logiciel Excel ayant servi à l'enregistrement de ces données. Cette analyse va consister à confronter les deux types de résultats obtenus (confirmatoires et exploratoires) dans le but de tirer une synthèse des résultats définitifs de l'étude. Cette analyse est destinée à mettre en évidence la pertinence ou non de ces résultats par rapport aux objectifs de recherche. Au vu de ces différents objectifs, nous utiliserons les variables identifiées lors de notre enquête empirique pour vérifier la pertinence des résultats confirmatoires. Pour ce faire, commençons par l'analyse confirmatoire des résultats portant sur l'état des lieux de l'archivage.

Il existe plusieurs méthodes de traitement et d'analyse des données collectées pour une recherche à dominante qualitative comme la nôtre. Nous faisons allusions ici, à celles décrites par Strauss et Corbin (1994) et Miles et Huberman (2003). Ce sont notamment des « *fiches de synthèse de réunions et d'entretiens, mémos, journal de recherche, rédaction intermédiaire du cas et codage* »<sup>11</sup> (Musca, 2006). Nous nous proposons tout d'abord d'évaluer le niveau de fiabilité des codages réalisés pour ensuite traiter plus particulièrement des techniques utilisées pour l'analyse des données. Les logiciels de traitement des données qualitatives peuvent être utilisés seulement pour coder et trier. Mais, par l'accès facile aux données qu'ils offrent, ils peuvent aller beaucoup plus loin et permettre l'établissement de catégories descriptives, l'exploration des tendances profondes aussi bien que la construction et le test d'hypothèses (Bogdan et Taylor, 1975 ; Richards et Richards, 1994 ; Gagnon 2005). « *Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* »<sup>12</sup> (Allard-Poesi et al., 2003). En effet, chaque donnée doit être soigneusement identifiée par divers renseignements qui sont l'informant, la date et les circonstances de sa collecte.

---

<sup>10</sup>GAGNON Yves-Chantal (2005) ; L'étude de cas comme méthode de recherche-guide de réalisation ; Presses de l'Université du Québec ; p80

<sup>11</sup>MUSCA Géneviève (2006) ; « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. », Management 3/2006 (Vol. 9), p.172.

<sup>12</sup>ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S. (2003), « Analyses de représentations et de discours », in Thiétard et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 455.

Dans le cadre de notre travail de recherche, il s'agit précisément d'une proposition d'adoption de la technologie GED. Les travaux précités ont montré que le comportement individuel peut être imputé aux perceptions de l'individu de la performance attendue, de l'effort attendu, de l'influence sociale, et des conditions de facilitation ainsi que leurs interactions, influencent positivement l'intention d'adoption voire d'utilisation d'une technologie de GED. Pour ce faire, nous avons procédé à l'examen de l'ensemble des variables y relatives à l'intention d'adoption et d'usage de la technologie GED par le test exact de Fisher. La préoccupation centrale de recherche est d'évaluer la perception des potentiels utilisateurs du logiciel de GED, en l'occurrence, AIME en cours d'utilisation dans des chaînes de télévision nationale africaines et particulièrement celles de l'espace UEMOA depuis 2006. Le tableau ci-dessous nous montre les résultats du croisement des variables liées à l'intention d'usage et celles de l'adoption.

**Tableau n°7 : analyse de l'influence de l'intention d'utilisation sur l'adoption de la GED**

Intention d'utilisation	Pour	Contre	P-value	Conclusion (5%)
Utilité			0.000	Significatif
Peu utile		7 (100%)		
Utile/Très utile	44 (100%)			
Facilité			0.320	Pas significatif
Peu facile/Très peu facile	34 (77.3%)	7 (100%)		
Facile	10 (22.7%)			
Motivation			0.000	Significatif
Peu motivé		7 (100%)		
Motivé/Très motivé	44 (100%)			

En observant de plus près les résultats de ce croisement ci-dessus, nous constatons que l'ensemble des personnes interrogées qui sont favorables à l'implémentation de la GED pensent que le logiciel de GED est soit utile ou très utile pour la gestion des archives. Celles qui ont un avis défavorable à cette implémentation pensent que la GED serait peu utile. Partant de constant, nous pouvons dire que les résultats exploratoires portant sur l'utilité de la GED sont bel et bien confirmés par les parties prenantes sur le terrain. Il en est de même pour la variable 'motivation' des utilisateurs. C'est la raison pour laquelle, la conclusion du test exact de Fisher est significative pour ces deux variables.

Cependant, le lien entre la variable 'facilité d'usage' et l'adoption de la GED n'est pas significatif. En effet, sur les 44 personnes favorables à l'adoption, seulement 10 approuvent l'idée de la facilité d'usage pour le logiciel de type GED (AIME) en cas d'adoption. Le reste des personnes favorables ou non à l'adoption, trouvent que l'outil est

peu ou très peu facile d'utilisation. Ces résultats viennent confirmer la tendance observée chez les experts lors de l'enquête exploratoire. Au-delà du facteur utilité ou facilité d'usage du logiciel GED, nous nous sommes intéressé à analyser l'impact de l'état de connaissance des potentiels usagers sur le système GED et son adoption (voir tableau ci-dessous).

**Tableau n°8 : analyse de l'état de la connaissance du système sur l'adoption de la GED**

Adoption GED	Pour	Contre	P-value	Conclusion (5%)
Connaissance du système de GED			0.000	Significatif
Oui	44 (100%)			
Non		7 (100%)		
Connaissance AIME			0.012	Significatif
Oui	23 (100%)			
Non	21 (75%)	7 (100%)		
Mode de connaissance			0.042	Significatif
Activité professionnelle	26 (59.09%)			
Par internet, Presse, Autre	18 (40, 90%)	7 (100%)		
Autres logiciels			0.042	Significatif
SharePoint	26 (59.09%)			
Sylvie, SIGU, Autres	18 (40, 90%)	7 (100%)		
Usage AIME			0.579	Pas significatif
Fréquemment	8 (18, 18 %)			
Peu fréquemment, rarement	36 (81, 81%)	7 (100%)		

Dans notre approche méthodologique relative à une éventuelle implémentation du système de GED, nous nous sommes proposé d'étudier la faisabilité de l'adoption du logiciel AIME répondant aux normes de la GED. Au cours de notre étude empirique, nous nous sommes rendu compte qu'en plus du logiciel AIME d'autres types de logiciel pouvaient également constituer des pistes d'implémentation. Il s'agit des logiciels de type GED (Share Point, Alfesco, Mfile, Archiveyourdoc etc.) dont certains ont déjà fait l'objet de test au sein des établissements de documentation en Afrique. En effet, dans la présente analyse, notre préoccupation de recherche va au-delà de la question logicielle, pour intégrer plutôt l'acceptation du système de GED via tout outil de référence pouvant mieux s'adapter au contexte particulier de la CAO. En effet, nous observons dans le tableau ci-dessus que la connaissance logicielle (AIME et autres), ainsi que les modalités d'accès à cette connaissance sont des indices qui influencent positivement l'adoption de la GED. Pour ce qui concerne les résultats exploratoires, nous pouvons tirer comme conclusion le fait que les variables confirmatoires attestent la validité des résultats exploratoires. En

d'autres termes, les résultats de l'analyse issus des données provenant d'un sondage auprès de la cinquantaine de parties prenantes ont confirmé à quelques exceptions près, les propos de la dizaine des experts. A titre d'illustration, nous indiquons dans le tableau récapitulatif ci-après la confirmation de ces résultats.

**Tableau n°9 : bilan de l'analyse confirmatoire des résultats de l'adoption et de la performance de la GED à la CAO**

Variables utilisées	Résultats exploratoires (Delphi à 3 rounds)	Résultats confirmatoires (Test exact de Fisher)	Synthèse des résultats
Motivation utilisateurs à adopter la GED	Consensus fort	Significatif	Variable confirmée
Utilité GED	Consensus fort	Significatif	Variable confirmée
Facilité d'usage	Consensus faible/modéré	Pas significatif	Variable non confirmée
Efficacité org.	Consensus modéré/fort	Significatif	Variable confirmée
Satisfaction besoins	Consensus modéré/fort	Significatif	Variable confirmée
Culture d'organisation	Consensus modéré/fort	Pas significatif	Variable non confirmée
Qualité des infos	Consensus modéré/fort	Significatif	Variable confirmée
Qualité du système	Consensus modéré/fort	Significatif	Variable confirmée
Innovation techno	Consensus modéré/fort	Significatif	Variable confirmée

Au vu des résultats présentés, trois types de variables ont été étudiés. Il s'agit des variables explicatives qui mettent en évidence les différentes motivations des acteurs de la GED, l'occurrence des acteurs du logiciel AIME, les variables d'adoption qui permettent de mesurer le taux d'adhésion à l'acceptation de l'implémentation de la GED et enfin, les variables de performance qui examinent le degré de contribution de la GED à l'augmentation de la performance de la CAO. Cependant, deux principales variables de notre recherche n'ont pas été validées au cours de notre analyse : la facilité d'usage (variables d'adoption) et la culture organisationnelle (variable de performance).

### III.5/ Synthèse des résultats empiriques

Partant de l'illustration ci-dessous, nous montrons le bilan des résultats obtenus en cohérence avec les propositions de recherche. L'objectif principal est de mettre en évidence la pertinence de ces propositions de recherche formulées dans notre étude théorique avec les résultats.

**Tableau n°10 : validation des propositions de recherche en cohérence avec les résultats**

Propositions de recherche sur la contribution de la GED à la performance		Type de variables utilisées	Résultats de l'étude
Proposition principale 1	le système de GED est adoptable via AIME	Variable d'adoption	Validée
Sous proposition 1	la connaissance du système GED influence l'adoption	Variable explicative	Validée
Sous proposition 1	l'intention d'utilisation influence sur l'adoption de la GED	Variable d'adoption	Validée
Sous proposition 1	la facilité d'usage influence l'adoption de la GED	Variable d'adoption	Non validée
Sous proposition 1	l'utilité d'usage du logiciel GED influence son adoption	Variable d'adoption	Validée
Proposition principale 2	l'acceptation de la GED est facteur de performance logicielle	Variable de performance	Validée
Sous proposition 2	la qualité des informations influence la performance technologique	Variable de performance	Validée
Sous proposition 2	la qualité du système de GED influence la performance technologique	Variable de performance	Validée
Proposition principale 3	l'adoption de la GED influence la performance organisationnelle	Variable de performance	Validée
Sous proposition 3	la satisfaction des besoins influence la performance organisationnelle	Variable de performance	Validée
Sous proposition 3	la culture organisationnelle influence la performance organisationnelle	Variable de performance	Non validée

Comme dans le tableau précédent, seules deux (02) de nos sous-propositions de recherche parmi neuf (09) au total, n'ont pas été validées dans notre étude empirique. Il s'agit particulièrement de la sous-proposition relative à la facilité d'usage du système de GED et celle liée à la culture organisationnelle, vecteur de performance pour les institutions cibles. Cela démontre le caractère imprescriptible des outils technologiques de l'information, en l'occurrence la GED, dans les études empiriques. En effet, ce qui semblait être évident au départ n'est pas ipso facto reproductible dans les résultats.

#### **IV. Discussions des résultats et conclusion**

Au cours de notre étude empirique, nous nous sommes rendu compte que l'archivage numérique par la GED est d'une grande utilité pour les institutions hôtes en Afrique et plus particulièrement pour la CAO, le CIRTEF et SOFTNET. Cependant, ce choix ne garantit pas une conservation pérenne des archives de la CAO (DUPRE ; 2011). Comme tout outil technologique, sa performance dépend de la qualité du dispositif organisationnel des ressources, des installations TI mais aussi des facteurs socioculturels. En effet, plusieurs rapports dans le monde se sont posé la question de la viabilité des supports numériques dans la conservation. Il ne s'agit pas de voir à quelques années, mais bien à un siècle au moins (DUPRE ; 2013).

Aussi, en prenant en compte les réalités socioculturelles et économiques, nous savons qu'elle est confrontée à un problème de coût d'accès à l'installation d'infrastructures et d'équipements de conservation numériques et de leur prise en charge technique sur le terrain. Ainsi, l'adoption d'une solution de type GED nécessiterait un engagement fort de part des parties prenantes pour l'appropriation de ce nouvel outil technologique. Face à une telle situation, nous pensons que ce genre de travail scientifique vient à point nommé pour inciter l'ensemble des parties prenantes à une prise de conscience sur l'état de la détérioration des fonds archivistiques en vue d'une sauvegarde la plus rapide possible.

En conclusion, l'ensemble des institutions cibles est donc confrontée non pas à une solution potentielle mais à la solution la plus appropriée et acceptable, selon les experts et les connaisseurs du terrain, pour encore mieux valoriser son patrimoine inestimable. Dans ce sens, les solutions de type GED proposées dans notre étude s'avèrent incontestablement l'une des pistes à explorer dans un proche avenir. En d'autres termes, cela nécessite le concours de l'ensemble des acteurs dans la réalisation de ce projet de numérisation et de gestion des fonds numériques. Ceux-ci ne peuvent être une réussite sans une acceptation des parties prenantes (du plus modeste opérateur au plus puissants des bailleurs de fonds) et sa complète appropriation afin de mener de façon graduelle à bien 100 % de l'archivage du fond documentaire dont l'état de conservation est parfois inquiétant (De Vaujany, 2006).

#### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

ABBA GONI Béchir (2015) ; vers une caractérisation du processus d'appropriation des systèmes d'information mobiles (SIM) en Afrique francophone. Une approche empirique des usages et usagers au Burkina Faso, au Niger et au Tchad ; Thèse de doctorat ; Université Nantes Angers Le Mans et Université Aube Nouvelle ; Nantes, Oct. ; 248p.

BAT Jean-Pierre (2013) ; « Saliou Mbaye. Histoire des institutions contemporaines du Sénégal (1956-2000). », *Afrique contemporaine* 1/2013 (n° 245), p. 133-135

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J. M. (2003) ; « la collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétard R.-A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, p224.

BIDAN Marc et TRINQUECOSTE Jean-François (2011), « Regards croisés sur le processus d'appropriation des Technologies de l'Information et de la Communication. », *Management & Avenir*, Mai (n° 45), p. 175-178

BOOTO Ekionea J-P, BERNARD P., PLAISANT M., (2011) ; consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances ; Association pour la recherche qualitative, recherches qualitatives – Vol. 29(3), pp. 168-192.

CAMPBELL D.T. et STANLEY J.C. (1966), *experimental and quasi experimental designs for research*, rand McNally College Publishing Company, Chicago.

CHABIN, M.-A (2012)., L'opposition millénaire archives/bibliothèques a-t-elle toujours un sens à l'ère du numérique ? In Dossier : Bibliothèques et techniques, Bulletin des Bibliothèques de France, - t. 57, n° 5, pp 26-29

CHABIN M.A ; (2014) ; Qu'est-ce qu'une archive audiovisuelle ; Edition Ina-expert ; E-Dossier de l'audiovisuel, juin. Paris.

DUPRE Colin (2013) ; les cinémas africains face au chantier du numérique ; In [www.africulture.com](http://www.africulture.com)

DUPRE Colin (2011) ; le FESPACO, fonds documentaires fragiles ; journal of film preservation n°84, FIAF, April ; p 6.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C. (2003), « validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.-A. et coll., *méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2ème édition, p. 284.

FENNETAU Hervé (2015) ; l'enquête : entretien et questionnaire ; Dunod 3ème édition ; Paris ; p19.

FOLGER R. et TURILLO C. J. (1999), «Theorizing as the Thickness of Thin Abstraction», *Academy of Management Journal*, Vol. 24, n° 4, p742.

FRIEDBERG E. (1997) ; le pouvoir et la règle, Seuil, Paris ; p314.

GAGNON Yves-Chantal (2005) ; l'étude de cas comme méthode de recherche-guide de réalisation ; Presses de l'Université du Québec ; p73.

GILLET Michelle et GILLET Patrick ; 2015 ; Le management des systèmes d'information : cas pratiques ; Editions Dunod

HOLSTEIN J. A. et GUBRIUM J.F. (1985), «the Active Interview», *qualitative Research Methods Series*, Sage University Papers, Thousand Oaks, Vol. 37.

KEFI H. (2010) ; Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : application de la théorie du comportement planifié ; Revue Humanisme et Entreprise n°297, octobre, Ed. AAELSHUP ; pp 45-64.

KOUAKOU S. K., (2014), Les déterminants de l'adoption des réseaux sociaux numériques en situation professionnelle : étude empirique au sein des bibliothèques des universités ivoiriennes Université de Montréal, Québec, Canada.

MILES M. B. et HUBERMAN A. M., (2003); *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*; Sage Publications, London ; pour la traduction française, *L'analyse des données qualitatives*, De Boeck Université S. A. p101

MORIN E.M. ; SAVOIE A. et BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

MEZNI, H et GHERIB, J. ; (2007) ; « L'effet du style cognitif sur l'utilisation du Personal Computing », 12ème colloque International de l'Association Information et Management, AIM 2007, Lausanne, Suisse, 18-19 Juin, p2.

MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (1994); «*Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*», Sage Publications, London; pp 29-62.

MUCHIELLI A. (2006) ; Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Conférence au colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective »*. Béziers, 27-29 juin 2006 ; p15.

MUSCA G. (2006) ; « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. », *Management* 3/2006 (Vol. 9), p. 153-176

OUEDRAOGO, B. (2011) ; Les déterminants de l'intégration pédagogique des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) par les enseignants à l'Université de Ouagadougou (Burkina Faso) ; thèse de doctorat, Université de Québec A Montréal.



PRAX Jean Yves (2000) ; la gestion électronique documentaire ; manager les flux d'information dans l'entreprise ; éditions Dunod ; Paris, p

SISSOUMA S. ; (2015) ; In 'L'UEMOA dispose des ressources culturelles insoupçonnées et mal exploitées' ; [www.lesoleil.sn/index/php](http://www.lesoleil.sn/index/php) du 19 janvier 2015

SORNET Jacques (2012) ; système d'information de gestion ; conception et organisation ; Dunod ; Paris, p152.

SOPARNOT R., (2010); Le management du changement ; Editions Vuibert ; pp152-254.

TAPSOBA L et. BIDAN M. (2016); La Cinémathèque de Ouagadougou : le numérique pour sauver un patrimoine estimable ; In the Conversation Journal Edition ; AEDT, octobre 5.

Trudel et Gilbert, 1999

ZENOU E. (2004) ; comment intégrer la valeur créée par le dirigeant dans la valeur créée par l'entreprise ? contribution à la connaissance de la valorisation du dirigeant : une application sur le marché français ; Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.