Revue Congolaise des Sciences Humaines et Sociales
Site web : http://recosh.cresh-rdc.org

ISSN :2957-6385 (print), ISSN : 2957-6393 (online)
https:/www. doi.org/10.59189/crsh20260803

Du déficit informationnel à l'intelligence collective : Construire une culture de la veille à l'Université de Kinshasa

From informational deficit to collective intelligence : Building a culture of monitoring at the University of Kinshasa

Elystone Navudisa Mfundu[1]

1 Chercheur au département des Sciences et techniques documentaires à l'Université de Kinshasa. elystone.navudisa@unikin.ac.cd

Résumé. *L'Université de Kinshasa, à l'instar de nombreuses institutions d'enseignement supérieur africaines, est confrontée à un déficit informationnel structurel qui entrave son développement académique. Ce déficit se manifeste par un accès limité aux ressources scientifiques actualisées, un isolement des réseaux de recherche internationaux et une absence de culture systématique de partage des connaissances, ce qui affecte la qualité de la recherche, de l'enseignement et la visibilité institutionnelle. Pour transformer cette contrainte en levier de progrès, cet article propose la construction d'une culture de veille stratégique collective. En passant d'une logique de rareté à une dynamique d'intelligence collective mutualisée, l'université pourrait optimiser ses ressources existantes, renforcer ses capacités endogènes et s'affirmer comme un acteur actif dans l'économie globale de la connaissance, en développant un modèle adaptable et reproductible pour le milieu universitaire africain. Mots-clés: veille stratégique, intelligence collective, université africaine, système d'information, innovation pédagogique, université de Kinshasa, culture informationnelle.*

Abstract. *The University of Kinshasa, like many African higher education institutions, faces a structural information deficit that hinders its academic development. This deficit is manifested by limited access to updated scientific resources, isolation from international research networks, and a lack of a systematic knowledge-sharing culture, which affects the quality of research, teaching, and institutional visibility.*

To transform this constraint into a lever for progress, this article proposes the construction of a culture of collective strategic monitoring. By transitioning from a logic of scarcity to a dynamic of mutualized collective intelligence, the university could optimize its existing resources, strengthen its endogenous capacities, and assert itself as an active player in the global knowledge economy, by developing an adaptable and reproducible model for the African academic environment. Keywords: Strategic monitoring, collective intelligence, African university, information system, pedagogical innovation, University of Kinshasa, informational culture.

OPEN ACCESS

Received : 15 January 2026
Accepted : 18 July 2026
Available Online : 13 Auguste 2026

Introduction

Dans un univers en constante mutation, la décision dans divers domaines socio-économiques requiert une réactivité constante, d'autant plus avec l'avènement de la mondialisation qui ne fait qu'intensifier les défis liés à la prise de décision. Cette dernière est associée de près à la gestion des informations tant externes qu'internes à l'entité. Il est tellement évident que l'augmentation constante du flux d'informations est intriquée au fonctionnement même des organisations. La croissance exponentielle des données constitue un défi majeur pour la gestion opérationnelle des organisations et influence directement le processus de prise de décisions.

L'expansion de l'internet, associée à l'essor massif des technologies de l'information et de la communication, a largement contribué à l'accroissement de l'accès à l'information. D'après (Kislin, 2007), ces évolutions : « ont favorisé l'explosion de l'offre et principalement de la demande en information, essentielle à toute activité de l'Homme, autant pour son adaptation à son environnement que pour la prise de décision ». Toutefois, force est de constater que le défi constant de recueillir des informations pertinentes répondant aux exigences d'information des utilisateurs croît en proportion avec l'accroissement du volume d'informations. La question actuelle concerne donc la manière de trouver les informations pertinentes pour résoudre un problème décisionnel dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût, compte tenu de la diversité et de l'inégalité des sources d'informations.

De ce fait, l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne est marqué par un paradoxe profond : des institutions abritant une expertise considérable et une jeunesse dynamique sont simultanément fragilisées par un isolement informationnel persistant. L'Université de Kinshasa (UNIKIN), en tant que pôle académique majeur en République Démocratique du Congo, incarne ce contraste entre un potentiel humain indéniable et des contraintes systémiques qui limitent son rayonnement. Cette situation interroge la capacité des universités africaines à participer pleinement et équitablement à la production et à la circulation mondiale des savoirs. Il est donc crucial pour cette structure d'enseignement supérieure de la RDC de savoir gérer efficacement ses ressources d'information, c'est-à-dire les planifier, les structurer, les superviser et les réguler afin d'atteindre ses buts préétablis. Pour y parvenir, l'instauration d'un système d'information s'avère indispensable et doit être en adéquation avec la structure, la mission de gestion, les processus pédagogiques et les exigences spécifiques de l'Université de Kinshasa.

Aussi, la problématique centrale de cet article consiste-t-elle d'analyser comment l'UNIKIN peut opérer une transition stratégique : passer d'une situation de déficit informationnel subi où le manque d'accès à l'information limite la recherche et l'enseignement à la construction d'une culture proactive de la veille et de l'intelligence collective.

I. Fondements théoriques : De la veille à l'intelligence collective

1.1. L'intelligence économique appliquée à l'écosystème universitaire

Le concept d'intelligence économique (IE), défini comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques » (Luboya Kasongo, 2008), est parfaitement transposable à l'université. Pour l'UNIKIN, l'« information utile » concerne les appels à projets internationaux, les tendances de la recherche mondiale, les programmes de mobilité, les partenariats industriels potentiels et les besoins socio-économiques nationaux. La veille doit donc être organisée selon un cycle de renseignement : définition des besoins, collecte ciblée, analyse, diffusion aux décideurs et aux chercheurs

concernés, et protection du capital informationnel propre (par exemple, les résultats de recherche stratégique).

1.2. Le Web 2.0 et les outils de l'intelligence collective

Le Web 2.0 ou « web social » constitue à la fois un objet et un moyen de la veille. Il représente une révolution dans la manière de produire et de partager l'information. Les wikis, les blogs scientifiques, les réseaux sociaux académiques (ResearchGate, Academia.edu) et les plateformes de curation (Scoop.it) permettent de construire une veille collaborative et participative. Ils facilitent la socialisation des connaissances tacites et leur transformation en connaissances explicites partagées au sein de communautés (Mbambu Pasiyikala, 2012). Pour l'UNIKIN, maîtriser ces outils n'est pas une fin en soi, mais un moyen de rompre l'isolement scientifique, d'intégrer des réseaux internationaux et de donner une visibilité à sa production.

1.3. L'université comme organisation apprenante et système d'intelligence collective

Le passage à une culture de veille implique une transformation profonde de l'organisation universitaire vers un modèle d'organisation apprenante. Dans ce modèle, l'université est conçue comme un système vivant capable de capter les signaux de son environnement (scientifique, politique, économique), de les interpréter collectivement, d'apprendre de cette interprétation et d'adapter en conséquence ses stratégies de formation et de recherche. L'intelligence n'est plus localisée dans quelques individus, mais émerge des interactions et des partages entre tous les acteurs (étudiants, enseignants, chercheurs, administratifs, partenaires externes). La veille institutionnelle devient alors le système nerveux de cette organisation apprenante.

Tableau 1 : Modèle de transition de l'UNIKIN vers une culture de l'intelligence collective

Aspect	**Situation actuelle (Déficit informationnel)**	**Situation cible (Intelligence collective)**
Accès à l'info	Fragmenté, inégal, dépendant des cybercafés	Structuré, facilité par une infrastructure campus fiable et des bibliothèques numériques intégrées.
Pratiques de veille	Individuelles, non coordonnées, réactives.	Collaboratives, organisées (communautés de veille), intégrées à la stratégie, proactives.
Outils privilégiés	Web 1.0 (navigation simple), réseaux sociaux grand public.	Web 2.0/3.0 (outils collaboratifs, agrégateurs, réseaux sociaux académiques).
Compétences	Maîtrise limitée à la bureautique et communication basique.	Littératie numérique avancée, méthodologie de veille, analyse critique des sources.
Gouvernance	Absence de politique ou structure dédiée.	Existence d'une Cellule de Veille Stratégique centrale, avec correspondants dans chaque faculté.
Culture	Partage limité, « chacun pour soi » informationnel.	Culture du partage, de la collaboration et de la valorisation réciproque des informations.

II. Diagnostic du déficit informationnel à l'Université de Kinshasa

Le point de départ de toute transformation est un diagnostic sans complaisance. A l'Université de Kinshasa, le déficit informationnel n'est pas une simple pénurie de livres ou de connexion internet fiable ; il s'agit d'un phénomène structurel, complexe et multidimensionnel qui s'infiltre dans tous les interstices de la vie académique. Ses manifestations sont à la fois techniques, humaines et organisationnelles, et ses conséquences créent un cycle vicieux qui freine le développement scientifique et l'innovation.

2.1. Les manifestations multidimensionnelles du déficit

L'inaccessibilité matérielle et économique des ressources constitue la manifestation la plus visible. Malgré des efforts intermittents, l'accès aux grandes bases de données scientifiques payantes (Elsevier's ScienceDirect, JSTOR, SpringerLink, etc.) reste largement intermittent, contingenté à des projets spécifiques ou réservé à quelques facultés. Les abonnements institutionnels, coûteux en devises, sont rarement pérennes. Cette barrière économique est aggravée par des infrastructures numériques défaillantes : connexions internet lentes et instables, parc informatique vieillissant et insuffisant, et coupures d'électricité fréquentes qui rendent tout travail en ligne aléatoire. Le personnel et les étudiants se retrouvent souvent dépendants de leurs propres moyens (forfaits de données mobiles coûteux) pour accéder à une infime partie de la science mondiale.

Au-delà de l'accès, c'est la méconnaissance et la sous-utilisation des outils et méthodes de veille qui pérennisent le déficit. La formation aux compétences informationnelles, à la recherche avancée, à l'évaluation critique des sources, à l'usage des logiciels de gestion bibliographique (Zotero, Mendeley) n'est pas systématique dans les curricula. Cette lacune crée une fracture de compétences entre les chercheurs seniors habitués aux méthodes traditionnelles et les jeunes chercheurs plus agiles numériquement mais non formés aux méthodes académiques rigoureuses. En l'absence de protocoles partagés, chaque chercheur développe des stratégies individuelles, souvent inefficaces, basées sur le bouche-à-oreille, le recours aux résumés gratuits ou le recueil d'articles par le biais de réseaux personnels informels.

Cette dynamique individuelle conduit directement à une troisième manifestation : l'isolement et la fragmentation informationnelle. L'université fonctionne trop souvent comme un archipel de « silos » disciplinaires et individuels. Les informations acquises par un chercheur lors d'un colloque à l'étranger, les articles téléchargés grâce à un contact, les données collectées lors d'une recherche restent confinées à son cercle immédiat. Il n'existe pas de plateforme centralisée ou de culture institutionnelle du partage (répertoires communs, séminaires de veille, bulletins de synthèse) qui permettrait de capitaliser sur ces efforts dispersés. Cette fragmentation s'étend à l'échelle internationale : la faible participation aux réseaux scientifiques globaux et la méconnaissance des appels à projets ou opportunités de bourses limitent considérablement l'insertion de l'Université de Kinshasa dans le paysage académique mondial.

2.2. Les conséquences en cascade sur l'écosystème universitaire

Les conséquences de ces carences sont profondes et forment un système interdépendant d'affaiblissement académique.

2.2.1. Au niveau du Secrétaire Générale à la Recherche

L'impact est direct et sévère. Les travaux de recherche risquent d'être décalés par rapport à l'état de l'art international, conduisant parfois à « réinventer la roue » ou à poursuivre des pistes déjà abandonnées ailleurs. Cette difficulté à se situer dans les débats scientifiques actuels diminue les chances de publication

dans des revues de haut rang, perpétuant ainsi l'invisibilité de la recherche congolaise. La méconnaissance des méthodologies récentes et des appels à financements internationaux limite également la capacité à monter des projets compétitifs, privant l'université de ressources cruciales pour son fonctionnement et son renouvellement.

2.2.2. Au niveau du Secrétaire Générale à l'Enseignement

Le déficit informationnel crée un fossé générationnel de connaissances. Toutefois, l'évaluation de la qualité des universités en République Démocratique du Congo montre que ces institutions rencontrent de grands défis pour réaliser efficacement leurs objectifs en matière d'enseignement. C'est dans cette perspective que (Ngub'usim, 2006,) déclare que : « *l'université congolaise produit des diplômés très peu débrouillards, très peu créatifs et donc incapables de relever le défi face aux multiples crises du pays* ». Par conséquent, pour évaluer un tel système, il est crucial de disposer de données pertinentes, actuelles et exhaustives. Les systèmes d'information à l'enseignement supérieure et universitaire contiennent des informations pertinentes qui permettent aux gestionnaires, à tous les échelons, de repérer les problèmes existants et de suggérer des résolutions.

Les cours peuvent se fonder sur des manuels et des références obsolètes, ne reflétant pas les avancées récentes du domaine. Les étudiants, privés d'accès aux publications primaires, développent leurs mémoires et thèses sur une base bibliographique appauvrie, ce qui affecte la qualité de leur formation et leur préparation à une recherche de pointe. Cette situation sape la crédibilité et l'attractivité de l'institution, aussi bien pour les étudiants nationaux que pour les partenariats internationaux potentiels.

Sur le plan stratégique et organisationnel, l'université fonctionne en état de cécité informationnelle. Sans mécanismes de veille structurés, elle peine à anticiper les tendances éducatives mondiales, à identifier des partenaires stratégiques ou à aligner ses programmes sur les besoins émergents du marché du travail et de la société.

Cette incapacité à collecter et analyser des signaux faibles la rend réactive plutôt que proactive, l'empêchant de se positionner comme un leader intellectuel et un acteur du développement national. Le déficit informationnel n'est donc pas seulement un problème technique ; c'est un facteur qui limite l'autonomie, l'influence et la capacité de l'Université de Kinshasa à remplir pleinement sa mission dans la société du savoir.

III. La veille comme levier de transformation

La veille est décrite comme étant une sorte de « services d'alertes » (Thomas et al., 2008). Dans ce contexte, on parle d'une surveillance automatisée et semi-automatisée de type push ou pull. C'est ainsi, (Hatim, 2025) dans son article, estime que : « *l'objectif de cette surveillance est de faciliter l'identification de ressources d'informations pertinentes et de conserver un flux constant d'informations appropriées dans des domaines d'intérêt particuliers* ». La veille est parfois liée à la préparation de synthèses de presse ou à la surveillance de l'actualité concernant un domaine spécifique, ce qui définit une veille informationnelle.

De plus, la veille est fréquemment associée au système d'information décisionnel au sein des organisations (Drevon et al., 2018). Dans ce contexte, elle est supposée offrir aux preneurs de décisions des renseignements concernant la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, cela consiste à fournir l'innovation (Goria, 2020), pour prévoir les modifications possibles dans l'environnement et pour souligner les restrictions imposées sur les différentes alternatives stratégiques.

Elle vise à générer des opportunités et à minimiser l'incertitude, et par conséquent, les risques associés. Par conséquent, cette veille va au-delà de la simple recherche d'informations ou de compilation des données recueillies.

Le concept de veille, souvent réduit à une activité de surveillance passive, doit être radicalement repensé pour servir de levier de transformation dans le contexte de l'Université de Kinshasa. Il ne s'agit pas simplement de « combler un manque » avec des ressources externes, mais de refonder la dynamique interne de production et de partage des savoirs. Les fondements théoriques de cette approche reposent sur un double ancrage : une redéfinition de la veille comme processus social et cognitif, et son adaptation critique aux réalités africaines, transformant les contraintes en principes actifs d'innovation.

3.1. Du monitoring à l'intelligence collective

Historiquement, la veille stratégique en milieu organisationnel (concepts développés par des auteurs comme (Lesca, 2003) et (Martinet, 1989) a évolué d'une logique de monitoring défensif visant à se protéger des menaces vers une logique d'intelligence proactive visant à créer des opportunités. Pour une université, cette évolution est cruciale. La veille ne doit pas se limiter à scanner les documents ou de données ; elle doit devenir un système nerveux organisationnel capable de collecter, traiter et diffuser des signaux pertinents, qu'ils proviennent de la littérature académique, des appels à projets, des innovations pédagogiques ou des besoins sociétaux.

C'est ici que le concept d'intelligence collective, popularisé par (Lévy, 1994) devient central. Appliquée à l'Université de Kinshasa, l'intelligence collective désigne la capacité de l'institution à mutualiser les perceptions, les compétences et les fragments d'information épars au sein de sa communauté pour générer une compréhension stratégique et créative qui dépasse la somme des savoirs individuels. Les travaux de (Senge, 2015) sur « *les organisations apprenantes* » fournissent le cadre opérationnel : une université apprenante est celle qui cultive systématiquement la maîtrise personnelle (compétences informationnelles de chaque membre), les modèles mentaux partagés (représentations communes des défis), la vision partagée (un projet commun pour la veille), l'apprentissage en équipe (analyse collaborative de l'information) et la pensée systémique (compréhension des interrelations entre les signaux). Dans ce modèle, le document ou la donnée n'est pas une fin en soi, mais le prétexte et le catalyseur d'interactions sociales qui construisent du sens et de l'innovation.

Notre cadre théorique sur l'intelligence collective s'inspire de la pensée complexe d'Edgar Morin, qui perçoit cette notion comme l'émergence, résultat des échanges et rétroactions en un système complexe, (Morin, 1990), cela nous offre la possibilité, à travers le dialogue, de transcender le conflit entre une approche réductionniste qui prétend anticiper l'émergence depuis les éléments existants et une approche systémique qui considère l'évolution du système comme étant imprévisible.

De plus, l'intelligence collective ne peut être évoquée que dans le cadre d'un groupe d'individus qui partagent un projet soit une situation complexe. Il s'agit plutôt d'une capacité collective qui permet à l'organisation de progresser et de dépasser ses méthodes traditionnelles de pensée et d'action.

On peut établir une analogie avec le management de la connaissance, qui consiste à accumuler et diffuser des savoirs. Capitaliser consiste à formaliser une information qui est initialement détenue par un individu, afin de pouvoir la rendre accessible à l'organisation et la diffuser.

3.2. L'adaptation critique : dépasser le modèle technocentrique occidental

L'erreur majeure serait d'importer un modèle de veille conçu pour des universités du Nord, reposant sur une abondance de ressources numériques, une connectivité permanente et une culture individualiste de la performance. Pour l'Université de Kinshasa, les fondements théoriques doivent intégrer une critique postcoloniale de la circulation des savoirs et une ingéniosité contextuelle.

Premièrement, la théorie doit reconnaître et valoriser les circuits informationnels parallèles et informels déjà existants. Les réseaux académiques diasporiques, les échanges lors de colloques régionaux, le partage de clés USB chargées d'articles, les collaborations Sud-Sud sont des canaux de veille vitaux mais souvent invisibles dans les modèles standard. Une théorie adaptée les considère non comme des pis-aller, mais comme les fondements d'un écosystème informationnel hybride, articulant canaux formels (quand disponibles) et informels. L'approche doit être « phygitale » (physique + digitale), acceptant que la transmission orale, les documents imprimés et les échanges en présentiel resteront des vecteurs essentiels.

Deuxièmement, le principe d'autonomie stratégique (ou de « souveraineté informationnelle ») est fondamental. La veille ne doit pas renforcer une dépendance à des plateformes et agendas scientifiques extérieurs, mais au contraire, servir à identifier, valoriser et diffuser les savoirs locaux et endogènes. Il s'agit d'inverser le flux : utiliser la veille externe pour mieux contextualiser et positionner la production scientifique interne. La théorie sous-jacente s'inspire ici des épistémologies du Sud de (Boaventura de Sousa Santos, 2017), qui prônent une écologie des savoirs où la science universitaire dialogue avec les savoirs pratiques, communautaires et traditionnels. La veille collective devient alors un outil pour cartographier et connecter ces différents types de savoirs pertinents pour le développement de la République Démocratique du Congo.

Enfin, le fondement théorique doit intégrer le principe de résilience et de faible latence. Dans un environnement contraint, le système de veille doit être léger, décentralisé et peu coûteux à maintenir. Il s'appuie davantage sur l'intelligence humaine et l'organisation sociale que sur des technologies lourdes. Les concepts de « frugal innovation » et de « technologies sociales » sont ici plus pertinents que ceux de « big data » ou « d'intelligence artificielle ». L'objectif est de construire une capacité adaptative robuste permettant à la communauté de fonctionner malgré les coupures, les pénuries et l'instabilité, en s'appuyant sur la redondance des compétences et la solidarité des échanges.

De ce fait, les fondements théoriques d'une culture de veille à l'Université de Kinshasa reposent sur un syncrétisme intellectuel audacieux : croiser les apports de la gestion des connaissances (knowledge management) et des organisations apprenantes avec une épistémologie critique attentive aux dynamiques de pouvoir dans la production des savoirs et une pragmatique d'innovation frugale. Il ne s'agit pas d'appliquer une théorie, mais d'en forger une nouvelle, où la veille est conçue comme l'acte politique et scientifique par lequel une université africaine cesse de subir son environnement informationnel pour le co-construire activement.

IV. Cadre méthodologique pour une culture de veille à l'UNIKIN

L'instauration d'une culture de veille à l'Université de Kinshasa ne saurait reposer sur une injonction ou une solution technologique isolée. Elle requiert un cadre méthodologique rigoureux, adapté aux contraintes locales et pensé pour catalyser l'intelligence collective. Ce cadre repose sur trois piliers interdépendants : une architecture institutionnelle claire, une démarche participative et ascendante, et une stratégie de mise en œuvre progressive fondée sur l'expérimentation et l'apprentissage.

4.1. Une architecture à trois niveaux

Pour éviter l'écueil d'un projet éphémère, porté par quelques individus seulement, l'approche doit s'inscrire dans la structure même de l'université. Nous proposons un modèle à trois niveaux d'action et de responsabilité : niveau institutionnel, niveau facultaire, niveau communautaire et individuel.

Niveau institutionnel. Il est impératif de créer une Cellule de Veille Stratégique Universitaire (CVSU). Cette cellule légère, placée sous l'autorité du Secrétaire Générale à la Recherche, aurait pour missions de : définir la politique et les standards de veille ; négocier des accès groupés à des ressources numériques ; développer et maintenir une plateforme numérique centrale frugale (un portail intranet ou un wiki, privilégiant la simplicité et la robustesse) servant de point d'accès unique aux alertes, aux bases de données disponibles et aux productions internes ; organiser la formation des formateurs.

Niveau facultaire. Chaque faculté ou département désigne un « référent veille », un enseignant-chercheur légitime et motivé, crédité d'une partie de son service pour cette mission. Son rôle est d'animer la communauté disciplinaire : organiser des séminaires mensuels de partage de signaux, créer et tenir à jour une base de connaissances spécialisée (répertoire de sources clés, veilleurs experts), et relayer les besoins vers la CVSU. C'est à ce niveau que la veille prend son sens académique profond.

Niveau communautaire et individuel. C'est le cœur battant du système. Il s'agit d'outiller et d'inciter chaque membre (personnel académique et scientifique). Cela passe par des formations pratiques aux outils gratuits (moteurs de recherche académiques, alertes Google Scholar, logiciels de gestion bibliographique), la création de communautés de pratique transversales (par exemple sur les méthodologies de recherche ou les enjeux du développement durable), et un système de mentorat où les chercheurs aguerris accompagnent les jeunes dans leurs pratiques informationnelles. La contribution à la veille collective doit être reconnue et valorisée (mention dans les rapports d'activité, appréciation dans les carrières).

4.2. Une méthodologie participative et ascendante

L'échec de nombreux projets d'innovation en Afrique vient souvent d'une approche « top-down » imposée sans appropriation. La méthode proposée est donc délibérément participative.

Phase 1 : Cartographie et diagnostic collaboratif. Avant toute action, la CVSU initie un audit participatif des pratiques, besoins et ressources existantes. Il ne s'agit pas d'un audit externe, mais d'ateliers de travail par faculté pour cartographier les sources d'information déjà utilisées (formelles et informelles), identifier les « veilleurs naturels » et les compétences cachées, et prioriser les besoins. Cette phase est cruciale pour créer un sentiment de propriété collective sur le projet.

Phase 2 : Conception et expérimentation pilote. Sur la base du diagnostic, 2 à 3 facultés volontaires sont choisies pour des projets pilotes. Les solutions sont co-conçues avec les utilisateurs finaux. Par exemple, la Faculté des Sciences pourra tester un système d'alertes sur les appels à projets en biotechnologie, tandis que la Faculté des Lettres et Sciences Humaines mettra en place un wiki collaboratif pour partager des analyses d'ouvrages récents. L'objectif n'est pas la perfection technologique, mais de valider des processus sociaux de partage.

Phase 3 : Évaluation itérative et généralisation progressive. Chaque semestre, les pilotes font l'objet d'une évaluation qualitative et quantitative (nombre de participants actifs, exemples de collaborations nées du partage, retours sur l'utilité perçue). Ces évaluations, conduites de manière transparente, permettent d'ajuster les outils et les méthodes avant toute

généralisation. Les succès des facultés pilotes servent ensuite de preuve conceptuelle et de levier pour convaincre et embarquer les facultés plus réticentes.

4.3. Principes directeurs et stratégies de contournement

La méthodologie doit être guidée par des principes réalistes pour survivre au contexte contraint de l'Université de Kinshasa.

Principe de frugalité et de résilience. Privilégier systématiquement les technologies « low-tech », libres et peu coûteuses (mailing lists, groupes WhatsApp professionnels, wikis) avant d'envisager des solutions propriétaires onéreuses. Le système doit pouvoir fonctionner avec une bande passante limitée et survivre à des coupures.

Principe d'hybridation. Reconnaître et institutionnaliser la complémentarité entre canaux numériques et physiques. Le séminaire de restitution en présentiel, le tableau d'affichage dans le hall des facultés, ou la diffusion d'une synthèse mensuelle sur papier sont des vecteurs essentiels qui ne doivent pas être délaissés.

Stratégie de contournement des résistances. Pour les chercheurs réticents au partage (crainte de perdre un avantage, charge de travail perçue), la méthodologie prévoit des incitations douces : mise en avant des contributeurs, démonstration de l'utilité par des cas concrets (« cet appel à projets partagé par un collègue a permis de monter un consortium »), et intégration de la participation à la veille collective dans les indicateurs de performance d'une unité de recherche, et non seulement de l'individu.

En somme, ce cadre méthodologique ne propose pas un plan rigide, mais une feuille de route agile et adaptative. Son ambition est de transformer progressivement l'écosystème informationnel de l'Université de Kinshasa en s'appuyant sur sa ressource la plus précieuse et la moins exploitée systématiquement : l'intelligence et la volonté de collaboration de sa propre communauté académique. Le succès se mesurera moins à la sophistication d'une plateforme qu'à l'émergence de nouvelles habitudes de travail, de nouvelles collaborations et, in fine, à une recherche plus visible, pertinente et connectée.

V. Défis et stratégies de contournement pour une culture de la veille à l'UNIKIN

L'implémentation d'une culture de la veille à l'Université de Kinshasa se heurtera à une série d'obstacles structurels, culturels et matériels prévisibles. Une anticipation lucide de ces défis, assortie de stratégies de contournement réalistes et contextualisées, est la condition sine qua non pour transformer une vision ambitieuse en un projet viable et résilient.

5.1. Défis structurels et matériels

5.1.1. Défis

Le premier ordre de défis est le plus visible : il concerne l'environnement opérationnel contraint de l'université.

Infrastructures numériques défaillantes. Une connectivité internet intermittente, un parc informatique vieillissant et des coupures d'électricité fréquentes menacent de rendre toute plateforme numérique centralisée inaccessible, sapant la confiance des utilisateurs dès le départ.

Contraintes budgétaires chroniques. L'incertitude financière rend difficile l'engagement dans des abonnements récurrents à des bases de données ou l'acquisition de logiciels spécialisés. Toute solution perçue comme coûteuse est vouée à être fragile.

Surcharge académique existante. Le personnel enseignant-chercheur et administratif est déjà accaparé par des tâches pédagogiques, de recherche et de gestion. La veille est alors per-

çue comme une charge supplémentaire plutôt que comme un levier de simplification et d'efficacité.

5.1.2. Stratégies de contournement

Face à ces contraintes, la stratégie doit privilégier la frugalité, la résilience et l'intégration progressive.

Opter pour une architecture « Low-Tech/ Human-Tech ». Prioriser des outils numériques légers, fonctionnant sur une faible bande passante (wikis internes, listes de diffusion par email, utilisation avancée des moteurs de recherche académiques gratuits comme Google Scholar) et compléter systématiquement le numérique par des canaux physiques robustes (tableaux d'affichage dédiés dans les facultés, séminaires de restitution mensuels, synthèses imprimées). Le système doit pouvoir survivre à une panne généralisée.

Maximiser les ressources gratuites et les partenariats. Structurer une stratégie collective d'accès aux archives ouvertes (arXiv, HAL, Directory of Open Access Journals), renforcer les demandes groupées via le réseau des bibliothèques universitaires, et rechercher activement des partenariats avec des institutions étrangères pour l'accès à leurs ressources numériques. La veille elle-même doit d'abord identifier ces opportunités de financement ou de coopération.

Démontrer l'économie de temps à moyen terme. La formation et le dispositif doivent être conçus non comme un ajout, mais comme un investissement initial pour un gain futur. Il s'agit de montrer, via les projets pilotes, comment la veille partagée réduit le temps perdu à chercher individuellement de l'information, évite les doublons dans les recherches et identifie plus rapidement les opportunités de financement.

5.2. Défis culturels et humains

5.2.1. Défis

Les obstacles les plus profonds et les plus difficiles à lever sont souvent immatériels. Ils touchent aux mentalités, aux habitudes et à l'organisation du travail académique.

Culture du savoir gardé et individualisme académique. Dans un environnement de rareté, l'information peut être perçue comme un capital personnel à protéger, un avantage compétitif. Le réflexe du « silo » (garder pour soi ce que l'on trouve) est fort et va à l'encontre du principe de partage fondateur de l'intelligence collective.

Fracture numérique générationnelle et méfiance. Un fossé peut se creuser entre les chercheurs seniors, parfois moins agiles avec le numérique mais disposant de vastes réseaux informels, et les jeunes chercheurs, plus connectés mais manquant de légitimité et de guidance. Une méfiance peut naître envers des outils perçus comme complexes ou chronophages.

Absence de reconnaissance institutionnelle. Si l'engagement dans la veille collective n'est ni valorisé, ni mesuré, ni récompensé dans l'évaluation du travail (avancement, primes, reconnaissance des services), il restera une activité marginale, portée seulement par quelques volontaires.

5.2.2. Stratégies de contournement

Pour modifier les pratiques, il faut agir sur les motivations, les incitations et le sentiment d'utilité.

Légitimer et « institutionnaliser » les pratiques informelles existantes. Au lieu de les combattre, il faut partir des réseaux de confiance et d'échange déjà à l'œuvre. Le projet doit officialiser le rôle des « veilleurs naturels » (les personnes déjà reconnues comme de bonnes sources d'information), les intégrer comme référents, et transformer leurs pratiques

informelles en contributions valorisées au système formel.

Créer des incitations positives et des preuves par l'exemple. Mettre en avant, dans les communications internes, les succès concrets nés du partage : « Grâce à une alerte partagée par le Dr X, notre laboratoire a pu postuler à cet appel à projets et obtenir un financement ». Introduire un système de reconnaissance symbolique (badge de « contributeur actif », mention dans le rapport annuel de l'unité) et, à terme, intégrer la participation à la veille collective comme un critère dans l'évaluation des équipes de recherche, et non seulement des individus.

Adopter une pédagogie du « petit pas » et du mentorat. Proposer des formations courtes, très pratiques, ciblées sur un outil unique et un gain immédiat. Mettre en place un système de binômes ou de mentorat entre chercheurs seniors (détenteurs de réseaux) et jeunes chercheurs (détenteurs de compétences numériques) pour créer un échange intergénérationnel bénéfique et désamorcer les méfiances.

De ces faits, les stratégies de contournement ne consistent pas à affronter de front chaque défi avec des ressources supplémentaires, mais à les détourner, les contourner ou les transformer en leviers. L'objectif est de construire un système qui fonctionne avec la réalité de l'Université de Kinshasa, pas contre elle, en faisant de chaque contrainte un principe de conception (la frugalité, la redondance, la valorisation des liens sociaux) pour aboutir à une culture de la veille qui soit véritablement résiliente, appropriée et collectivement soutenue.

Conclusion

La construction d'une culture de la veille à l'Université de Kinshasa ne relève ni d'un simple projet technique ni d'une procédure administrative. Elle représente un projet académique et politique profondément transformateur, une réponse stratégique à un déficit informationnel qui mine la qualité de la recherche, l'actualité de l'enseignement et le rayonnement de l'institution. Ce travail a démontré que passer d'une logique de rareté subie à une dynamique d'intelligence collective organisée est à la fois une nécessité impérieuse et une opportunité unique. En transformant les contraintes structurelles des infrastructures limitées, des ressources financières contraintes, un certain isolement en principes actifs de conception (frugalité, hybridation, résilience), l'Université de Kinshasa peut développer un modèle de gouvernance informationnelle qui soit non seulement efficace, mais également authentique et adapté à son contexte.

L'architecture proposée, articulant un pilotage institutionnel clair, une animation facultaire spécialisée et une implication communautaire systématique, fournit une feuille de route pragmatique. Plus qu'un dispositif, elle esquisse les contours d'une nouvelle culture académique où la recherche d'information cesse d'être une activité solitaire et concurrentielle pour devenir un acte collaboratif et reconnu. La méthodologie participative, fondée sur un diagnostic rigoureux et des expérimentations pilotes, est conçue pour susciter l'adhésion et l'appropriation, pierres angulaires de tout changement durable dans un environnement universitaire. Les stratégies de contournement des inévitables résistances valorisation des pratiques informelles, incitations positives, pédagogie du petit pas reconnaissent que le principal défi est moins technologique qu'humain et organisationnel.

Au-delà de ses murs, le succès d'une telle entreprise aurait une portée symbolique et pratique considérable. En se dotant d'un système de veille collective robuste, l'Université de Kinshasa cesserait d'être perçue comme un simple consommateur périphérique de savoirs produits ailleurs. Elle s'affirmerait comme un acteur souverain et éclairé dans l'économie globale de la connaissance, capable à la fois d'absorber les avancées internationales et de mieux valoriser, diffuser et articuler les sa-

voirs locaux et les recherches menées sur les défis congolais. Elle deviendrait ainsi un laboratoire d'innovation pour d'autres universités africaines confrontées à des défis similaires, contribuant à réduire la fracture scientifique par le bas, à travers l'échange d'expériences et de bonnes pratiques contextualisées.

Pour clore, investir dans la construction d'une culture de la veille, c'est investir dans la capacité intellectuelle fondamentale de l'université : sa capacité à apprendre, à s'adapter, à anticiper et à innover. C'est un projet qui exige un leadership visionnaire, une patience stratégique et une confiance dans l'intelligence de sa propre communauté. Le chemin sera exigeant, mais l'enjeu est à la mesure de l'ambition : il ne s'agit de rien moins que de redéfinir les conditions dans lesquelles l'Université de Kinshasa produit et partage le savoir, pour qu'elle puisse pleinement jouer son rôle de phare intellectuel et de moteur de développement pour la République Démocratique du Congo. La transition d'un déficit informationnel à une intelligence collective n'est pas une option, mais une condition nécessaire à son affirmation au XXI^{ème} siècle.

Références bibliographiques

Castells, M. (1998). *La société en réseaux : l'ère de l'information*. Paris, Fayard.

Drevon, E., Maurel, D. et Dufour, C., (2018). « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature ». *Documentation et Bibliothèques*, 64(1), 28-34. https://doi.org/10.7202/1043720AR

Fornero, S., et Regnier J.-C., (2022). *Intelligence collective dans la classe*. Suisse, Lausanne, Hal-03961712 https://hal.science/hal-03961712v1

GODRIE, B., (2017). « Épistémologies du Sud et militantisme académique : entretien avec Boaventura de Sousa Santos », *Sociologie et sociétés*, 49(1), 143–149. https://doi.org/10.7202/1042809ar

GORIA, S., « L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille ». *Marché et Organisations*, 39(3), 17-38. https://doi.org/10.3917/MAORG.039.0017

Hatim Boumhaoud, (2013). « Les pratiques de la veille à l'aune des pratiques informationnelles des étudiants : évolution d'une pratique ''bricolée" », Études de communication [En ligne], mis en ligne le 01 janvier 2025, consulté le 23 mai 2025. URL : http://journals.openedition.org/edc/15679 ; DOI : https://doi.org/10.4000/edc.15679

Kislin, P., (2007). *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Université Nancy 2.

Lesca, H., (2003). *Veille stratégique : La méthode L. E. SCAnning*, Éditions EMS Management et Société.

Levy, P., (1994). *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*. Paris : La Découverte.

Luboya Kasongo, D., (2008). *Intégration de l'intelligence économique dans les pratiques managériales des entreprises congolaises* (Mémoire de Licence). Université de Kinshasa.

Martinet B. et Ribault J-M., (1989). *La veille technologique concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Mbambu Pasiyikala, J., (2012). *Problématique d'utilisation du web 2.0 par les étudiants de l'Université de Kinshasa, essai d'analyse descriptive* (Essai). Université de Kinshasa.

Morin, E., (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Seuil édition, 1990.

Navudisa, E., (2025). « Problématique de l'intelligence artificielle sur les bibliothèques en République démocratique du Congo : enjeux d'inclusion ou d'exclusion ». *Journal of Information Science*, 24(2). https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/jis-v24i2.59078

Ngub'usim Mpey Nka, R., (2006). « Pour que l'école de la copie cède le pas à l'école incitatrice à la créativité des élèves : fondements et pistes ». *Congo-Afrique*, 410.486-502.

Senge, P., (2015). *La cinquième discipline. Levier des organisations apprenantes*. (1re éd.). Paris, Eyrolles.

Thomas, A., et al., (2008). « Les outils de la veille ». *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 45(4), 46-57. https://doi.org/10.3917/DOCSI.454.0046