



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION  
(CEE)**

**MBA-ADMINISTRATION ET  
GESTION DES ENTREPRISES  
(MBA-AG)**

**14<sup>ème</sup> Promotion**

**Année académique : 2015-2016**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME :**

**EVALUATION DE LA PRATIQUE DE COMMUNICATION  
INTERNE DANS UN ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT  
PRIVE : CAS DES COURS SAINTE MARIE DE HANN  
(CSMH) AU SENEGAL**

**Présenté par :**

Olufèmy F.F.A. Ricardo CARRENA

**Dirigé par :**

Monsieur Moustapha NIANG  
Enseignant associé au CESAG

**Octobre 2016**

**DEDICACES**

A ma famille ; mes parents Jean-Claude et Marie-Georgette CARRENA et mon frère Septimho CARRENA pour m'avoir soutenu tout au long de ma formation. Puisse le Tout-Puissant vous le rendre au centuple.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Mes sincères remerciements et ma profonde gratitude vont à l'endroit de toutes les personnes qui ont activement participé à la rédaction de ce document.

Ces remerciements vont tout particulièrement à l'endroit de monsieur Moustapha NIANG ; Chef de Service Ressources Humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) pour sa franche et pertinente collaboration tout au long de cette étude.

Mes remerciements vont également :

- à ma tutrice de stage Madame Espérance G. MENDY et à tous ses collaborateurs en particulier Monsieur Charles KOUASSI ;
- à tout le personnel des Cours Sainte Marie de Hann, pour son accueil, son suivi et son aide durant mon stage. Je me suis vraiment senti en famille ;
- à l'administration du CESAG et au Directeur Général Prof. Boubacar BAIDARI ;
- au Chef de Département Dr. Bertin CHABI et toute son équipe pour leur précieuse aide ;
- à l'endroit du Docteur Lassana TIOTE et du Docteur Irène A.E. SARR pour leurs conseils et corrections ;
- à tous mes collègues de la 14<sup>ème</sup> promotion MBA-AG du CESAG et à la Communauté Béninoise du CESAG ;
- à tous ceux qui de près ou de loin, n'ont pas manqué de me soutenir et de m'encourager tout au long de ma formation et de mon stage ;
- à mes compagnons de route à Dakar, Carryx, Jean-Derrick, Jonas, Elvis et Ornella pour leurs conseils et assistance.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

**CD** : Chef de département

**CI** : Communication interne

**CSMH** : Cours Sainte Marie de Hann

**Ed.** : Edition

**DIDEC** : Direction Diocésaine de l'Enseignement Catholique

**DRH** : Directrice des Ressources humaines / Département des Ressources humaines

**HOGGY** : Hôpital Général de Grand Yoff

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

**PAO** : Publication assistée par ordinateur

**Pci** : Plan de communication interne

**PCI** : Politique de communication interne

**PUF** : Presses Universitaires Françaises

**RH** : Ressources humaines

**SI** : Système d'information

**SSC** : Service Secrétariat Communication

**UEMOA** : Union économique et monétaire ouest-africaine

**UNESCO** : Organisation des Nations-Unies pour l'Education la Science et la Culture.

### **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Modèle de Lasswell.....	9
Tableau 2: La composition du personnel enquêté.....	37
Tableau 3: Les catégories d'âges des personnes interrogées.....	37
Tableau 4: L'ancienneté des personnes enquêtées au CSMH.....	38
Tableau 5: Nature des dysfonctionnements constatés.....	39
Tableau 6: L'existence d'une politique ou d'un plan de communication interne.....	40
Tableau 7 : Rôle des enquêtés dans le processus de communication.....	41
Tableau 8 : Mise à disposition de l'information nécessaire.....	41
Tableau 9: Matériels et outils mis à disposition et tableaux de corrélation avec le rôle.....	41
Tableau 10: Les entretiens avec les membres de l'équipe de direction.....	43
Tableau 11 : Les entretiens avec la responsable du SSC et l'assistant de direction.....	48

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Schéma du processus de communication .....	10
Figure 2: Les différentes formes de communication.....	12
Figure 3 : La situation matrimoniale des personnes enquêtées .....	38
Figure 4: Perception du fonctionnement global de l'institution .....	39
Figure 5: Le principal service chargé de la communication interne .....	40
Figure 6:Organe ou mécanisme secondaire chargé de la communication interne .....	40
Figure 7: Perception sur l'efficiace de la pratique de communication interne au CSMH .....	42

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES ANNEXES**

<u>Annexe 1</u> : Organigramme des CSMH .....	69
<u>Annexe 2</u> : Organigramme DRH des CSMH .....	70
<u>Annexe 3</u> : Questionnaire de l'étude.....	71
<u>Annexe 4</u> : Guide d'entretien.....	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACES .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ANNEXES .....	vii
TABLE DES MATIERES .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude.....	6
Chapitre 1 : La communication .....	7
1.1. Généralités sur la communication .....	7
1.1.1. Définitions de la communication .....	7
1.1.2. Les recherches sur le processus de communication .....	8
1.1.2.1. Le modèle informationnel de Shannon et Weaver.....	8
1.1.2.2. Le modèle de Lasswell.....	8
1.1.2.3. Wiener et la cybernétique : le concept de Feed-back.....	9
1.1.3. Les enjeux de la communication .....	11
1.1.4. Types et formes de communication .....	11
1.2. La communication interne ou organisationnelle .....	13
1.2.1. Le concept de communication interne .....	13
1.2.2. Les objectifs et les formes de la communication interne .....	14
1.2.3. Les moyens et les outils de la communication interne.....	15
1.2.4. La politique et le plan de communication interne .....	16
Chapitre 2 : Présentation des CSMH et méthodologie de l'étude.....	18
2.1. Présentation des CSMH .....	18
2.1.1. Identité et projet éducatif.....	18
2.1.1.1. Identité du CSMH .....	18

2.1.2. Organisation éducative du CSMH.....	20
2.1.2.1. Département Vie scolaire .....	21
2.1.2.2. Département Enseignement du Primaire .....	21
2.1.2.3. Département Enseignement du Secondaire .....	21
2.1.2.4. Département Enseignement Universitaire.....	22
2.1.3. Organisation administrative et gestion du CSMH.....	22
2.1.3.1 Département Gestion financière et comptable .....	22
2.1.3.2 Département Entretien et Maintenance .....	22
2.1.3.3 Département ventes et prestations .....	23
2.1.3.4 Département Ecoute et Santé .....	23
2.1.3.5 Département Ressources Humaines (RH).....	23
2.1.4. Orientations triennales.....	24
2.2. Cadre méthodologique de l'étude.....	25
2.2.1. Cadre, type et période de l'étude.....	25
2.2.2. La population de l'étude et les méthodes de collectes des données.....	26
2.2.3. Outils de saisie, d'analyses et d'interprétation des données .....	27
2.2.4. Difficultés et limites rencontrées sur le terrain .....	27
Deuxième Partie : Cadre pratique de l'étude .....	29
Chapitre 3 : Présentation des résultats.....	30
3.1. Description de la pratique de communication interne au CSMH.....	30
3.1.1. Les acteurs principaux de la communication interne des CSMH .....	30
3.1.1.1. Le Service Secrétariat/Communication (SSC).....	30
3.1.1.2. L'Assistant de direction .....	31
3.1.1.3. Le Département des Ressources Humaines .....	32
3.1.2. Les acteurs secondaires de la communication interne.....	33
3.1.2.1. Les Chefs de départements.....	33
3.1.2.2 les Chefs de services .....	33
3.1.2.3. Les Préfets .....	33

3.1.2.4 Les délégués du personnel administratif et de service et du personnel enseignant .....	34
3.1.3. Les cibles de la communication interne au CSMH .....	34
3.1.3.1. Le personnel enseignant des CSMH .....	34
3.1.3.2. Le personnel administratif et de service des CSMH .....	35
3.1.3.3. La communauté éducative des CSMH .....	35
3.1.4. Les outils et moyens de la communication interne .....	35
3.1.4.1. Les moyens de la communication interne .....	35
3.1.4.2. L'agenda mariste : outil principal de communication interne.....	36
3.2. Résultats des enquêtes .....	37
3.2.1. Le questionnaire d'enquête .....	37
3.2.2. Les entretiens complémentaires aux questionnaires .....	42
Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations .....	52
4.1. Analyse des résultats de l'enquête.....	52
4.1.1. Le questionnaire d'enquête .....	52
4.1.1.1. La composition de l'échantillon.....	52
4.1.1.2. La perception globale du management.....	52
4.1.1.3. Nature des dysfonctionnements constatés.....	52
4.1.1.4. Existence d'une politique ou d'un plan de communication interne .....	53
4.1.1.5. Principal service en charge de la CI.....	53
4.1.1.6. Service ou organe secondaire en charge de la CI.....	53
4.1.1.7. Réception de l'information nécessaire pour le travail.....	54
4.1.1.8. Rôle des enquêtés dans le processus de communication.....	54
4.1.1.9. Matériels et outils mis à disposition .....	54
4.1.1.10. L'efficience de la pratique de communication interne au CSMH.....	54
4.1.2. Analyse des entretiens complémentaires.....	55
4.1.2.1. Les membres de l'équipe de direction.....	55

4.1.2.2. La responsable du SSC et l'Assistant de direction.....	57
4.2. Propositions et recommandations.....	58
4.2.1. La création d'un service communication .....	58
4.2.2. L'adoption d'un plan de communication interne (Pci) et la modernisation des moyens et canaux de communication.....	59
CONCLUSION GENERALE .....	64
BIBLIOGRAPHIE .....	66
ANNEXES .....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **INTRODUCTION GENERALE**

L'organisation est le terme générique utilisé aujourd'hui pour définir une entité ayant une activité, de quelque nature que ce soit, qui doit gérer des moyens (humains, matériels et financiers) et atteindre des objectifs. Robbins (2011) définit l'organisation comme « un ensemble de moyens constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ». D'après Morgan (1998), on peut percevoir l'organisation sous différentes métaphores, comme : une machine, un organisme, un cerveau, une culture, un système politique, une prison du psychisme, un flux et une transformation, un instrument de domination. Nous intéressant particulièrement à l'organisation vue comme un cerveau, nous dirons que la métaphore du cerveau propose de concevoir l'organisation comme le fruit d'une interaction entre des entités. A l'image des deux hémisphères qui composent le cerveau, l'organisation peut-être le fruit d'une action réciproque entre hémisphères spécialisés, coordonnés et distincts qui se retrouvent dans l'action, complémentaires. Cette métaphore s'applique tout particulièrement au traitement de l'information.

Plusieurs entreprises ou organisations, intervenant dans divers secteurs comme l'éducation, la santé et la justice entre autres se retrouvent dans cette configuration où, l'organisation comporte deux pôles ou secteurs ; l'un étant le secteur principal car en lien direct avec le cœur de métier de cette organisation, et l'autre le secteur secondaire ou l'activité de soutien, qui accompagne et complète celles du secteur principal.

Notre étude a pour but d'étudier une entreprise qui répond à cette configuration et qui intervient donc dans un secteur où en plus de la fonction principale, elle dispose d'une autre fonction (secondaire) qui lui est complémentaire. Il s'agit d'étudier le fonctionnement d'une organisation divisée en deux hémisphères, en s'intéressant particulièrement aux problèmes et difficultés que pourraient rencontrer la fonction de soutien, et mesurer l'impact que pourrait avoir la persistance de pareils problèmes sur le fonctionnement de toute l'organisation.

Au Sénégal, lorsque nous considérons le secteur de l'éducation générale, nous avons des établissements de statut public ou de statut privé, qui œuvrent dans le domaine de la formation et l'enseignement avec des structures qui font penser à ce que Morgan (1998) appelle l'organisation comme un cerveau.

Les Cours Sainte Marie de Hann (CSMH), école privée située à Hann dans la ville de Dakar œuvrent dans l'enseignement et la formation, l'établissement a une structure divisée en deux branches ; l'une consacrée à l'enseignement et la formation qui est le cœur de métier, et l'autre

dédiée à l'administration et la gestion de l'établissement, les CSMH répondent à la description qui est faite par Morgan (1998).

Les CSMH, encore appelés école mariste, compte cinq cent cinquante-cinq (555) employés dont plus de la moitié ont leurs fonctions dans le secteur administration et gestion (*voir supra*). Les CSMH disposent d'une importante structure administrative avec plusieurs départements et services spécialisés dans des domaines aussi divers que la menuiserie, l'électricité, la couture, etc. La coordination de toutes ces microstructures peut s'avérer quelques peu difficile avec la survenance de certains problèmes de gestion.

En effet, une récente analyse effectuée au sein de l'établissement a révélé un problème majeur qui est persistant. Il s'agit des difficultés dans la circulation de l'information à l'intérieur des départements et services qui composent le secteur administration et gestion dans les CSMH.

Les causes du problème sont multiples. Ainsi, il s'agit d'un retard dans la transmission des informations du sommet stratégique vers les échelons inférieurs ou de la base vers le sommet, de la négligence de la part de certains responsables qui sont chargés de transmettre l'information, ou encore de fausses informations données aux travailleurs par leurs représentants.

Les conséquences d'un tel problème sont multiples. Le retard dans la transmission des informations empêche la bonne coordination du travail et impacte sur la motivation du personnel au travail. Aussi le fait que les informations qui viennent de la base ne parviennent pas toujours au sommet donne l'impression au personnel de ne pas être écouté. De même, la négligence dans la transmission de l'information ne permet pas aux employés d'être fédérés autour de la vision commune qui est partagée au CSMH, à cela s'ajoute une perte de confiance des salariés liée à l'authenticité des informations qu'ils reçoivent de leurs représentants et qui des fois se retrouvent en contradiction avec celles reçues de leurs supérieurs hiérarchiques directs.

Afin de résoudre ces difficultés, plusieurs solutions sont envisageables. Celles-ci permettront de rétablir l'harmonie dans la circulation de l'information au sein du Secteur administration et gestion des CSMH à savoir :

- élaborer un plan de communication interne avec la mise à disposition de moyens et d'outils permettant une transmission plus rapide de l'information au sein du secteur ;
- redéfinir le circuit de circulation de l'information ;
- moderniser les moyens pour une rapidité de transmission.
- définir clairement les sources de l'information pour éviter les malentendus ;

- responsabiliser des acteurs clés chargés de veiller sur la transmission effective de l'information et dans le temps.

De ces solutions, nous retiendrons deux que nous tenterons d'appliquer aux difficultés recensées afin de résoudre le problème de communication qui se pose au sein du secteur administration et gestion aux CSMH.

Il s'agit :

- d'élaborer un plan de communication interne avec la mise à disposition de moyens et outils permettant une transmission plus rapide de l'information au sein du secteur ;
- de responsabiliser des acteurs clés chargés de veiller sur la transmission effective de l'information et ce dans le temps.

Ces deux solutions sont celles qui paraissent les plus à même d'apporter des réponses aux difficultés auxquelles sont confrontés les salariés du secteur administration et gestion des CSMH. Pour ce faire, nous établirons des questions de recherche qui, guideront l'analyse.

La question générale de l'étude est de savoir : « Quel est l'état de l'information au sein du secteur administration et gestion aux CSMH ? ».

A la question générale de recherche, nous formulons des questions spécifiques qui aideront à la compréhension de l'étude. Il s'agira de déterminer :

- quel est le processus de communication interne à l'administration des CSMH ? ;
- qu'est ce qui justifie le choix de cette pratique et
- comment elle est mise en application par les acteurs ?
- quelles sont les améliorations qui peuvent être apportées au processus de communication interne ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi le thème : « évaluation du processus de communication interne au sein du secteur administration et gestion des CSMH au Sénégal ».

Plusieurs objectifs seront assignés au travail. Nous présenterons d'abord l'objectif général, que nous déclinons ensuite en objectifs spécifiques.

L'objectif général que poursuit la présente étude est :

« d'évaluer la pratique de la communication interne aux Cours Sainte Marie de Hann ».

Cet objectif général sera, subdivisé en objectifs spécifiques afin de nous permettre de faire une étude plus pertinente et plus précise du problème qu'aborde le travail.

C'est pour cette raison, que nous aurons les objectifs spécifiques suivants :

Objectif spécifique 1 : prendre connaissance de la pratique de la communication interne au CSMH ainsi que les acteurs et les cibles ;

Objectif spécifique 2 : déterminer la politique de communication interne à travers le plan de communication interne ;

Objectif spécifique 3 : mesurer l'impact du processus de communication interne sur le fonctionnement global de l'institution.

Le sujet se limitera donc à observer et à enquêter au sein du secteur administration et gestion des CSMH, sur les processus et la pratique de communication interne, afin de les évaluer. Il ne s'agira donc pas d'étudier l'ensemble de l'établissement à savoir les deux secteurs qui la composent, et encore moins d'interroger directement les enseignants et/ou les élèves. Il s'agira tout au plus, d'associer à cette étude, les préfets qui de par leurs fonctions jouent un double rôle et se retrouvent être des responsables administratifs.

De même, notre étude ne s'intéressera pas à la communication externe ou marketing de l'établissement qui est très forte. Il s'agira tout simplement de comprendre la pratique de communication interne, de l'évaluer, afin d'y apporter des éléments de solutions pour son amélioration.

L'évaluation du processus de communication interne d'une institution de ce type présente plusieurs intérêts. D'une part, pour les acteurs de l'établissement, elle vient porter un regard extérieur sur le management qui est fait des flux d'informations qui s'échangent de manière quotidienne dans l'entreprise. Ce faisant, en identifiant les circuits de circulation de l'information et les outils utilisés.

D'autre part, elle permet de joindre la pratique à la théorie en étant plongé dans un cadre réel de travail ; afin d'appliquer directement les connaissances acquises au cours de notre formation et de les mettre à profit pour la résolution ou l'amélioration du mécanisme de communication interne au CSMH.

Ce sujet sera donc bénéfique au CSMH et à l'auditeur que nous sommes. Il fournira l'opportunité de découvrir la pratique de communication au CSMH, les standards existants en la matière et permettra éventuellement, sur la base des observations consignées dans l'étude, de faire la proposition d'une nouvelle manière de procéder ou d'un nouvel outil mieux adapté à la communication interne non seulement dans les établissements d'enseignement ou de formation.

Notre étude comprend deux parties :

Une première partie consacrée au cadre théorique et méthodologie de l'étude sera divisée en deux chapitres. Le premier chapitre abordera la revue de littérature sur la communication et présentera quelques généralités sur la communication interne. Le deuxième chapitre présentera, l'institution, objet de notre étude et détaillera la méthodologie adoptée pour la réalisation du présent travail.

La deuxième partie consacrée au cadre pratique de l'étude sera également divisée en deux chapitres. Il s'agira dans un premier chapitre, de décrire la pratique de communication interne des CSMH, et de présenter les résultats de l'enquête de terrain. Dans le deuxième chapitre, il sera question d'analyser ces résultats et de faire des recommandations pour une meilleure pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Première partie : Cadre théorique de l'étude**

## **Chapitre 1 : La communication**

Dans ce Chapitre, il sera question de présenter le cadre conceptuel de l'étude par une première section à savoir, la notion de communication, ses fonctions, caractéristiques, moyens, outils et types. Ensuite, dans la deuxième section, nous aborderons la communication interne à travers ses enjeux, ses formes, ses outils, ses acteurs et ses cibles, et la présentation de la politique de communication.

### **1.1. Généralités sur la communication**

Le cadre conceptuel de l'étude abordera dans une large mesure le concept de communication. Il s'agira de le présenter selon le point de vue de divers auteurs, ses fonctions, ses caractéristiques et ses formes.

#### **1.1.1. Définitions de la communication**

Selon Aïm & al. (2015 : 12), « La communication est d'abord un fait de langage, c'est pourquoi elle est à proprement parler « naturelle ». Il n'y a pas de communication sans signe, ni sans système de signes, lesquels sont la trame de nos représentations. C'est en cela que la communication s'inscrit dans la culture, qu'elle contribue à façonner ».

Lamizet & al. (1997 : 590p) pour leur part présentent la communication comme : « l'action d'établir une relation avec quelqu'un ou de mettre quelque chose en commun avec une autre personne ou un groupe de personnes, et résultat de cette action... ».

Pour Abraham Moles (1988) la communication est l'« action de faire participer un organisme ou un système situé en un point donné R aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et à une autre époque E, en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun ».

Sperber et Wilson (1989) quant à eux font observer que « d'Aristote aux sémioticiens modernes, toutes les théories de la communication ont été fondées sur un seul et même modèle, que nous appellerons modèle du code. Selon ce modèle, communiquer, c'est coder et décoder des messages ».

Après ces brèves définitions de la communication, nous allons dans le paragraphe suivant présenter certaines des grandes recherches scientifiques qui ont été effectuées dans le domaine de la communication.

### **1.1.2. Les recherches sur le processus de communication**

Le processus de communication répond à un schéma qui fait intervenir des acteurs qui interagissent en échangeant des informations.

Le processus de communication tient compte de l'implication de deux acteurs notamment l'émetteur et le récepteur, ou plus davantage. Fondamentalement il est question des modèles d'Harold Lasswell (1902-1978), de celui de Shannon (1916-2001) et Weaver (1894-1978) et, le modèle de Wiener (1894-1964).

#### **1.1.2.1. Le modèle informationnel de Shannon et Weaver**

Claude Shannon (1916-2001) est considéré comme l'un des pères fondateurs de ce que la communauté scientifique convient d'appeler les systèmes d'informations.

Quant à Warren Weaver (1894-1978), c'était un mathématicien américain. Théoricien et chercheur en mathématiques appliquées, il est considéré à ce jour comme le père fondateur de la science des systèmes appelée encore la cybernétique, qu'il définit dans son ouvrage « Cybernetics or control and communication in the animal and machine » (1948).

Ces deux auteurs ont réalisé d'importants travaux, qui de par leur pertinence font jusqu'à ce jour, référence en matière de communication.

Selon leur modèle, communiquer se réduit à la simple transmission d'un message à l'aide d'un codage où, l'émetteur envoie un message à un destinataire (récepteur) qui en effectue le décodage dans un contexte où intervient le bruit comme élément perturbateur (Shannon et Weaver, 1949).

A l'origine leurs recherches concernaient plus la transmission d'informations militaires. Mais par la suite, Weaver va reprendre ledit modèle en traduisant la notion de brouillage par celle de bruit, la notion de signal par message, la notion de codeur par émetteur, et celle de décodeur par récepteur (Mattelart et Mattelart, 2004)<sup>1</sup>.

Ce modèle comporte toutefois quelques limites, et c'est certainement en les prenant en compte qu'Harold Lasswell va développer son modèle de communication de masse.

#### **1.1.2.2. Le modèle de Lasswell**

Harold Dwight Lasswell (1902-1978) a abordé la communication sous un angle différent de Shannon et Weaver. Son modèle est basé sur la communication de masse. Selon Lasswell, la

---

<sup>1</sup> Cette partie de notre rédaction est extraite de l'ouvrage, communication interne dans la fonction Ressources humaines ; GRH : De l'impérieuse nécessité de savoir communiquer!, du Dr Lassana TIOTE.

communication est un processus d'influence et de persuasion qu'il a décrit au travers de cinq questions ; les cinq (5) W : (Who say What to Whom in Which channel with What effect ?). Ceci pourrait se traduire en français par les cinq Q (Qui, dit Quoi, à Qui par Quel canal, et avec Quel effet ?).

Le contenu de ces éléments peut être rangé dans le tableau suivant :

**Tableau 1: Modèle de Lasswell**

Questions (5Q)	Réponses
Qui	Emetteur
Quoi (dit)	Message
Quel moyen (par)	Canal
Qui (à)	Récepteur
Quel effet (avec)	Sens

Source : HOUSSOU (2015)

L'intérêt essentiel de ce modèle est qu'il dépasse la vision de la communication comme une simple transmission de message même si cela occupe encore une importante place dans le modèle de Lasswell. Ces questions sont d'autant plus pertinentes qu'elles sont relatives aux divers enjeux de la communication. Son modèle met donc un accent sur la finalité et les effets de la communication.

Toutefois si le modèle implique un nouvel angle d'analyse de la communication, il n'en demeure pas moins que ses travaux ont présenté quelques limites que des auteurs ont tenté de résoudre avec leurs travaux. Nous ne verrons cependant que les recherches de Wiener.

### **1.1.2.3. Wiener et la cybernétique : le concept de Feed-back**

Norbert Wiener (1894-1964) est considéré comme le père fondateur de la cybernétique. On lui attribue également la paternité de la notion de rétroaction ou Feed-back.

Par une analyse systémique du phénomène de communication, Wiener conçoit que la communication s'apparente à un système dynamique qui instaure des relations interactives entre des éléments ou étapes difficilement autonomisables. Ainsi, l'approche cybernétique introduit dans le processus de communication la boucle de rétroaction (feed-back), concept clé de régulation qui sous-tend la dynamique du processus communicationnel.

L'apport du modèle de Wiener est essentiel : il différencie la transmission simple du message d'une communication réel qui implique de disposer d'un feed-back.

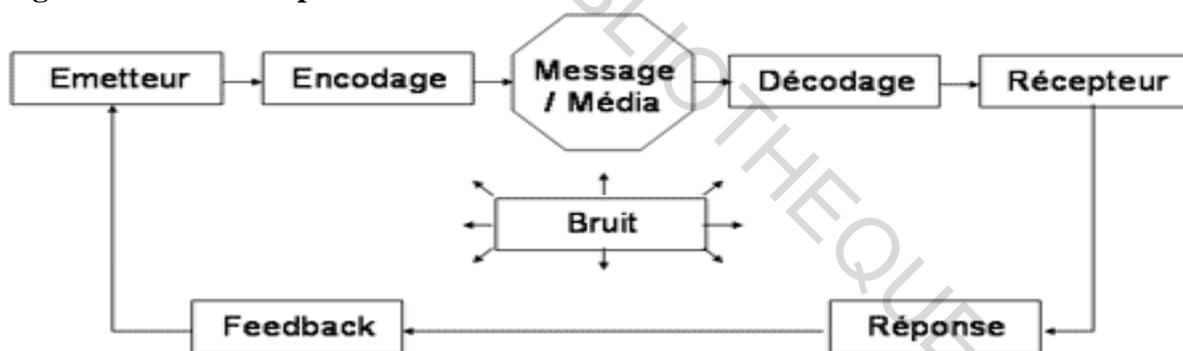
On peut définir le feed-back comme « la réponse en retour du récepteur vers l'émetteur pour le renseigner sur la façon dont a été compris le message ou sur les résultats de son action (...) il permet une meilleure compréhension, favorise une analyse de la communication et prouve une possibilité de régulation et d'ajustement » R. Mucchielli (1991).

Ce modèle vient donc compléter les premières études déjà entreprises dans le domaine.

En résumé, dans une communication l'absence du feed-back a pour conséquence des incompréhensions et un grand nombre de sources de tensions notamment l'hostilité des récepteurs envers l'émetteur, une remise en question, la critique de l'information, des relations conflictuelles. Le feed-back permet donc à l'émetteur de percevoir les obstacles à la communication, d'évaluer les aptitudes des récepteurs, d'adapter son message au public cible, d'être plus sensible aux signes non verbaux. Le feed-back dissipe les inquiétudes, les appréhensions, les tensions et favorise la communication.

Ainsi, le processus de communication peut se présenter comme le transfert et la compréhension d'une unité de sens dans le cadre d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes. Il renferme donc plusieurs composantes qui se résument dans le schéma ci-après :

**Figure 1: Schéma du processus de communication**



Source : [www.slideplayer.fr](http://www.slideplayer.fr)

L'émetteur : C'est celui qui émet le message. Il encode ce message afin de le rendre intelligible.

L'émetteur peut être une personne ou un groupe de personnes.

Le codage : C'est la conversion d'une pensée en un message sous une forme symbolique.

Le message : C'est un ensemble d'informations porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur qui constitue l'objet même de la communication.

Le canal ou média : C'est la voie de transmission par laquelle transite le message entre l'émetteur et le récepteur.

Le décodage : C'est le processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.

Le récepteur : Il reçoit le message, il décode et interprète le message reçu. Le destinataire s'adresse en retour à la source.

Le feed-back : Encore appelé rétroaction, il illustre et mesure la possibilité pour l'émetteur d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.

Le bruit : C'est un élément perturbateur venant déformer le message ou la rétroaction.

Le processus de communication présenté, il convient de cerner les principaux enjeux de la communication.

### **1.1.3. Les enjeux de la communication**

Plusieurs types d'enjeux motivent la communication. On distingue entre autres :

L'enjeu informatif : il consiste à émettre un message ;

L'enjeu identitaire : toute communication définit l'identité des partenaires ;

L'enjeu relationnel : toute communication établit une passerelle de rapport pour des échanges d'information satisfaisants et utiles ;

L'enjeu territorial : il concerne l'espace physique et l'espace psychique indispensables pour prévenir tout éventuel danger au niveau des partenaires ;

L'enjeu d'influence : la communication veut convaincre l'autre, le faire changer d'avis.

Ce sont donc les principaux enjeux d'une communication en général. Nous allons par la suite aborder la question des moyens et celle des types de communication.

### **1.1.4. Types et formes de communication**

On peut distinguer trois formes de communication de manière générale. Ainsi, il s'agit de :

**La communication interpersonnelle** qui met en relation deux individus.

Exemple : un acheteur et un vendeur qui discutent du prix d'un article.

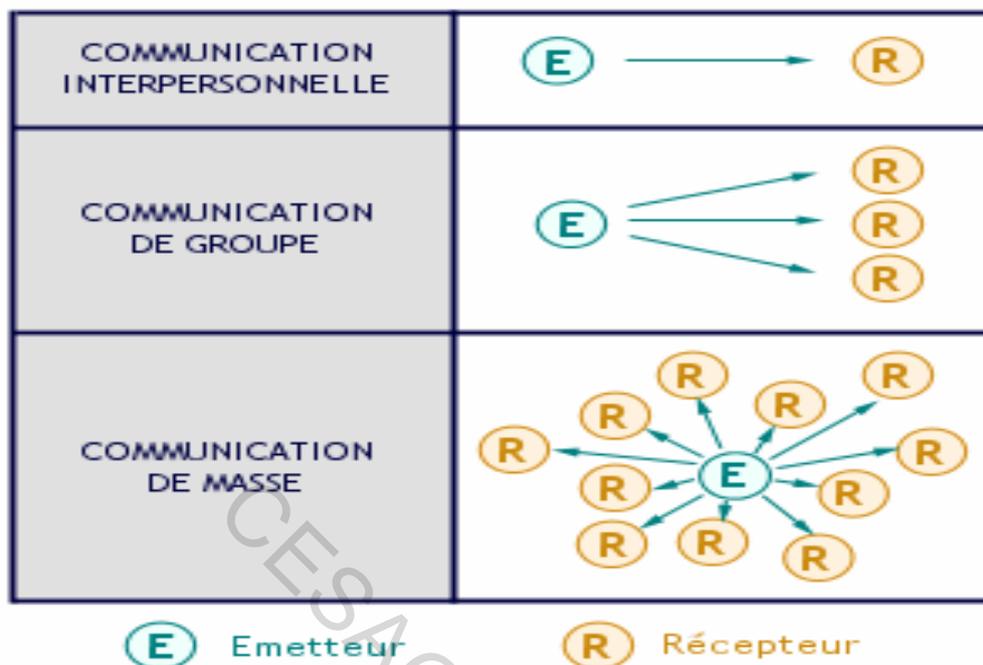
**La communication de groupe** qui met en relation plusieurs individus souvent dans un groupe ciblé ou restreint.

Exemple : un enseignant qui dispense son cours à ses étudiants.

**La communication de masse** qui est un ensemble de techniques qui permettent à un acteur de s'adresser à un public nombreux.

Exemple : une publicité du réseau mobile Orange Sénégal sur un de ses services diffusée à la télévision. (Les principaux moyens de communication de masse sont la télévision, la radio, la presse, l'affichage, le cinéma, l'internet).

**Figure 2: Les différentes formes de communication**



Source : <http://www.maxicours.com/img/1/8/4/6/184647.gif>

De même, on distingue généralement deux types de communication à savoir : la communication verbale et la communication non-verbale.

**La communication verbale** est celle établie à travers la discussion c'est-à-dire l'utilisation des signes linguistiques. Elle englobe la parole, l'écriture, la gestuelle, les médias : tous ce qui s'exprime par le langage. Ce type de communication exige une rétroaction c'est-à-dire un feedback pour assurer la réception du message.

Tandis que **la communication non verbale** est celle exprimée implicitement sans l'utilisation des langues tel que l'art (écriture de livres, musique, dessin, etc.), façon de s'habiller (les couleurs) ...etc.

Que la communication soit verbale ou non, elle prend plusieurs formes dans une entreprise. Ainsi nous avons globalement ce que la communauté scientifique appelle la communication d'entreprise ou institutionnelle ; qui regroupe en son sein d'autres types de communication.

« La communication globale d'une organisation définit son territoire de communication et a pour vocation d'assurer la cohérence des messages, à l'externe et en interne, ainsi que leur efficacité. Elle nécessite une démarche rigoureuse et une mise en œuvre exemplaire. Chaque prise de parole doit être l'occasion de décliner le message essentiel » Piau & al. (2014 :26). On distingue donc la communication vers l'extérieur de l'entreprise à savoir ses partenaires commerciaux, économiques et financiers (communication externe) et la communication à l'intérieur de l'entreprise orientée vers les employés de l'entreprise.

La communication externe s'adresse aux cibles et aux publics proches et/ou éloignés de l'organisation. La communication interne s'intéresse aux salariés et aux collaborateurs de l'organisation.

On a l'habitude de rattacher à la communication institutionnelle, la communication financière et la communication de recrutement car ces deux types de communication, de par la spécificité de leurs cibles, interfèrent sur l'image de l'organisation.

L'objectif de notre étude étant d'aborder la communication interne d'une entreprise et plus particulièrement sa politique de communication, nous allons développer dans la section suivante le concept de communication interne, ses enjeux, son processus et ses moyens ainsi que ses acteurs et ses cibles.

## **1.2.La communication interne ou organisationnelle**

Il s'agira dans cette partie de faire une présentation de la communication interne (ou organisationnelle) d'une entreprise ensuite nous aborderons les enjeux, les moyens et les processus de ce type de communication, avant de finir par un aperçu de la notion de politique de communication interne.

### **1.2.1. Le concept de communication interne**

Selon Decaudin & Al. (2013 :7) « La communication interne peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur ».

Ainsi, comme nous le faisons remarquer dans la section précédente, la communication interne est une communication intra-organisation. Si la communication externe est, elle, orientée vers le public et les partenaires extérieurs, l'interne est, quant à elle, orientée envers les salariés et les employés de la structure et ce dans plusieurs optiques. En effet, il s'agit à travers la communication interne d'informer-expliquer-éclairer les salariés, et ce pour fédérer-motiver-valoriser l'ensemble du personnel.

La communication interne recourt souvent à des techniques utilisées par les entreprises dans des situations de communication externe, en particulier de communication marketing. Ceci peut se justifier par le fait que « le marketing interne repose sur le postulat suivant : l'organisation

est un marché dans lequel ont lieu des échanges qui s'apparentent aux échanges marchands. Il est donc pertinent de recourir à des méthodologies qui ont fait leur preuve en externe » (Seignour ;1998).

Pour certains auteurs, la communication interne n'est rien d'autre qu'une transposition à l'interne des mesures de communication externe. Toutefois, elle est un levier essentiel et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Nous verrons dans le paragraphe suivant les objectifs et les formes d'une bonne communication interne.

### **1.2.2. Les objectifs et les formes de la communication interne**

Selon Libaert (2009 : 54), « On reconnaît généralement que la communication interne poursuit trois objectifs traditionnels : la motivation des salariés pour que ceux-ci soient mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise, le décloisonnement pour mettre du lien entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et fournir de la cohésion, et un objectif de *knowledge management*<sup>2</sup> visant à fournir au salarié l'information dont il a besoin pour son efficacité professionnelle ».

Ajoutons aussi que lorsque nous parlons de communication interne elle peut être ascendante, descendante ou transversale.

- Communication ascendante

Elle véhicule le message d'une ligne hiérarchique inférieure vers une ligne hiérarchique supérieure. Exemple : échange d'informations entre un chef/service et le directeur général.

Les outils utilisés pour remonter le message sont notamment : procès-verbal, compte-rendu, rapport.

- Communication descendante

Par cette composante, le message circule d'un niveau hiérarchique supérieur à un niveau hiérarchique inférieur. Exemple : émission de message entre une direction et un salarié du service d'entretien. Les principaux outils-véhicules sont : consigne, instruction, ordre, notes (information, service, ...)

- Communication horizontale/transversale

Ici, le message circule dans le même niveau hiérarchique.

---

<sup>2</sup> Le knowledge management (gestion des compétences) est l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'interpréter, de regrouper, de capitaliser et de partager les connaissances au sein de l'organisation. Cette méthode a pour objectif d'améliorer les performances de chaque membre de la structure et par répercussion les performances globales de la société.  
Source : [www.actinnovation.com](http://www.actinnovation.com)

Les outils-véhicules sont les mêmes que ceux utilisés pour la communication descendante.

Quels sont alors les moyens, outils utilisés par la communication interne ? La réponse à cette interrogation sera le sujet du prochain paragraphe.

### **1.2.3. Les moyens et les outils de la communication interne**

D'après Piau (2014 :30), on distingue quatre moyens pour la communication interne dans l'entreprise. Il s'agit de :

- la communication orale : les entretiens, les réunions d'information, de service, les visioconférences et web-conférences, les conventions, les séminaires.
- la communication écrite : note d'information, bulletin d'information, journal d'entreprise, newsletter, revue de presse, livret d'accueil.
- la communication audiovisuelle : film, radio, télévision d'entreprise, panneau d'information.
- la communication par l'événement : journée portes ouvertes aux familles du personnel, anniversaire, départ à la retraite.

Ce sont les principaux moyens de la communication interne dans une entreprise.

Toutefois ce ne sont pas que les moyens qui sont utilisés, il existe également des outils de la communication interne, autres que ce, que nous avons cités dans la section précédente au niveau des formes de communication interne.

Ainsi pour la doctrine, il existe d'autres outils qui sont indépendants de la ligne hiérarchique au sein d'une structure. On distingue entre autres :

- Le journal d'institution/entreprise

Tribune des salariés ou travailleurs qui, en privilège, informe l'ensemble de la structure par le biais de la presse écrite ou journal. La fréquence de parution dépend de la taille de la structure.

- Journée d'institution ou entreprise

Cette journée, annuelle ou biannuelle, réunit tous les salariés/travailleurs pour une large information sur les domaines de vie de la structure. L'objectif est l'adhésion et la fédération des employés à la structure.

- Affichage

Espace aménagé pour y poser des affiches informatives aux travailleurs.

- Livret d'accueil

Plaquette, dépliant ou brochure qui consigne des informations éminemment utiles aux salariés, notamment dans les domaines ; social, économique et technique de la structure organisationnelle.

Le livret d'accueil est un outil essentiel d'intégration et de fédération du travailleur au projet commun qu'est la structure ou l'entreprise.

Pour cet auteur, ces quatre outils sont les premiers qui sont utilisés pour favoriser la communication interne dans l'entreprise. Nous sommes toutefois tentés d'y ajouter d'autres outils tels que notamment :

- La boîte à idées ou suggestions
- Le flash
- Les réunions
- L'intranet

Selon Durand (1999) : « L'Intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche), mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. De plus, l'Intranet offre généralement un moyen d'accès à l'Internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes. L'intranet est donc une opportunité pour renforcer la fonction communication interne ».

Le dernier paragraphe de cette section sera consacré à la politique de communication interne et au plan de communication interne.

#### **1.2.4. La politique et le plan de communication interne**

Il est très important pour les employés de se sentir parties prenantes de leur entreprise et d'y apporter la meilleure contribution possible. Mais pour cela, ils ont besoin de s'exprimer et ils doivent être informés. Les entreprises doivent en effet gérer leurs communications avec leurs employés. Que ce soit pour maintenir et développer l'entreprise, faciliter la conduite du changement (qualité, réingénierie, informatique, fusion, déménagement, etc.) ou faire face aux situations de crise, le dialogue s'impose.

La politique de communication constitue à cet égard l'assise nécessaire. On y trouve les valeurs et les règles de conduite en matière de relations avec le personnel, notamment la transparence et la nécessité du dialogue.

Cette politique doit être largement diffusée. Elle doit guider également l'élaboration du plan de communication. C'est dans ce plan que l'on trouvera les objectifs de communication, les contenus à livrer ou à recevoir, les publics visés et les moyens à prendre. Le plan doit en outre prévoir un programme de communication qui donne le détail des activités : responsables, échéancier, coûts, etc.

Ces deux éléments entrent dans ce que l'on appelle la stratégie de communication interne d'une entreprise. S'inscrivant dans ce même ordre d'idées, on peut définir la stratégie de communication interne comme un plan d'action à objectifs communicationnels que Nicolas (2001) appelle conditions objectives et subjectives. Ainsi, on peut conclure que la stratégie de communication est non seulement un plan d'action à objectifs communicationnels, mais aussi des attitudes de communication dans la transmission des informations concernant les événements. Une stratégie de communication interne vise à impliquer et à susciter l'adhésion des utilisateurs finaux du système au projet, à expliquer les choix et les orientations stratégiques et à accompagner le projet tout en comblant les besoins en information, légitimant et expliquant les nouvelles orientations et les nouveaux choix organisationnels (Le Borgne, 1999). En outre, la stratégie de communication interne permet de mieux répondre aux attentes des utilisateurs finaux du système Argenti et al, (2005) ; qui sont dans ce cas les salariés de l'entreprise.

Selon Barrett (2002), le recours à la stratégie de communication interne facilite la mise en œuvre du changement. Meade (2010) ajoute que le rôle d'une stratégie de communication interne lors du changement organisationnel consiste à communiquer afin de maintenir, à l'interne, la cohésion du personnel et favoriser le sentiment d'appartenance chez eux. Ainsi, la stratégie de communication permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles (Allen et Al. 2007 ; Meade, 2010), d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès (Meade, 2010).

Cette présentation des différents concepts et théories sur la communication terminée, nous pouvons à présent procéder à la présentation de l'institution sur laquelle porte l'étude.

A cet effet, le deuxième chapitre de cette première partie du travail sera consacré d'une part à la présentation de l'institution, Cours Sainte Marie de Hann et d'autre part à la description de la méthodologie que nous avons adoptée pour conduire cette étude.

## **Chapitre 2 : Présentation des CSMH et méthodologie de l'étude**

Le chapitre a pour objectif de présenter la structure d'accueil. A cet effet, nous parlerons de l'organisation interne du CSMH en présentant les différents départements qui animent la vie de l'établissement et les missions qui sont assignées à chacun d'eux. Cette présentation sera donc la quintessence de la première section de ce chapitre, ensuite nous aborderons la question de la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette étude et les difficultés rencontrées dans la deuxième section de ce chapitre.

### **2.1. Présentation des CSMH**

Dans la présente section, il est question de présenter l'historique ou la fiche d'identité du CSMH, l'organisation administrative et éducative puis le projet éducatif et les orientations triennales définies au CSMH.

#### **2.1.1. Identité et projet éducatif**

Il est essentiel de présenter de manière globale, l'identité du CSMH et d'en présenter le projet éducatif. C'est à cet effet que les deux composantes du paragraphe y seront respectivement consacrées.

##### **2.1.1.1. Identité du CSMH**

Les Cours Sainte Marie de Hann constituent une école de l'éducation nationale sénégalaise enregistrée sous le numéro (n° 4365 A.PA/11 du 30/11/1948). Les CSHM sont homologués comme établissement d'enseignement français hors du territoire de la République Française par le décret n° 77-822 du 13 Juillet 1977 ; dernière parution du Journal officiel de la République Française (JORF) n°0159 du 10 juillet 2011.

Les Cours Sainte Marie de Hann ont été fondés en 1949 avec comme première année scolaire 1949-1950. Elles forment un ensemble scolaire comprenant des classes de Maternelle, du Primaire, du Secondaire et un Institut Supérieur (IMES) en Sciences de Gestion et Sociales et en Sciences de l'Ingénieur.

L'établissement est sous l'autorité de la Direction Diocésaine de l'Enseignement Catholique (DIDEC). Depuis sa création, il a dans un premier temps été sous la direction des pères maristes et par la suite sous celle de laïcs dont l'actuel directeur est André SONKO.

Il comprend un ensemble de 140 salles de classe et s'étend sur une superficie générale de 8 hectares.

- Système d'enseignement

Etablissement mixte (filles et garçons pour toutes les classes)

Enseignement biculturel : programme français et programme sénégalais.

Préparation aux examens français : DNB, Bac séries : L, S, ES et STMG.

Préparation aux examens sénégalais : BFEM, Bac séries : L'1, S1, S2

- Effectifs

Nombre d'élèves et étudiants : 4500 - Nombre d'enseignants : 240 professeurs

Personnel administratif et Technique : 315 agents

Ecole à caractère international

Nombre de nationalités représentées : 72

Les Cours Sainte Marie de Hann sont un ensemble scolaire et universitaire membre du « Système des Ecoles Associées à l'UNESCO ». Ayant reçu le « Grand Prix UNESCO pour l'Education à la Paix » en 1991. L'établissement s'est également doté d'un projet éducatif pour mener à bien son cœur de métier. Nous le présenterons dans la sous partie suivante.

- Le projet éducatif du CSMH

Selon le vœu des fondateurs et par l'engagement de son projet éducatif les CSMH sont ouverts à la mixité sociale, culturelle et religieuse. Ils accueillent 4500 jeunes garçons et filles du jardin d'enfants au supérieur, de 72 nationalités différentes. Ce terreau éducatif permet à chaque élève de vivre les différences au quotidien. Il peut ainsi construire son identité, sa personnalité et identifier ses aspirations personnelles, professionnelles et spirituelles.

Le projet éducatif du Cours Sainte Marie de Hann se référant aux textes du catholicisme, la communauté éducative souhaite instruire, former et éduquer tous les enfants qui lui sont confiés, sans discrimination aucune et le plus complètement possible. Pour cela, il s'efforce :

- de privilégier un enseignement équilibré qui s'adresse à « l'intelligence » cognitive, éthique, manuelle, physique, affective et spirituelle ;
- de cultiver un environnement qui permette le mûrissement de personnalités capables d'évaluer, apprécier, juger, choisir, s'engager et créer dans la société à laquelle ils appartiennent ;
- de contribuer à plus de justice, en s'efforçant de donner des chances égales à tous les élèves et de compenser les handicaps, notamment ceux d'origine sociale ;
- de favoriser l'expression de la générosité des jeunes, le sens de la communauté et du partage pour un monde plus équitable ;

- d'ouvrir l'école sur la vie par des échanges avec l'extérieur, des voyages et en laissant une place effective aux questions que l'actualité pose aux jeunes ;
- d'accompagner les jeunes dans les épreuves, leur permettant d'affronter et de surmonter les difficultés, comme des sources possibles de dépassement de soi, qui donneront du sens à leur vie ;
- de mettre en œuvre des pédagogies qui favorisent un esprit de paix et de dialogue, de compréhension et d'enrichissement mutuels en particulier la gestion non violente des conflits et l'esprit du comportement démocratique ;
- d'enraciner les élèves dans leur propre patrimoine culturel, les rendant plus confiants et créatifs, non seulement pour réussir dans la vie, mais aussi pour réussir leur vie ;
- d'offrir des moments d'échanges spirituels et religieux qui permettent simultanément d'approfondir sa foi et le respect des religions, restant sensibles à la diversité des attentes spirituelles, exprimées ou non par les jeunes ;
- être un lieu privilégié de confiance, de relation, de recherche personnelle, professionnelle et spirituelle où les employés et éducateurs trouvent leur épanouissement pour le rayonnement de la communauté toute entière.

C'est ainsi que se décline le projet éducatif et afin de mener à bien le projet, l'établissement s'est doté d'une structure en deux secteurs à savoir l'éducatif et l'administratif que nous présenterons respectivement dans les deux sous parties suivantes avec les missions de chacun des départements qui les composent.

### **2.1.2. Organisation éducative du CSMH**

Il s'agit de présenter, conformément à l'organigramme du CSMH, le secteur enseignement et formation de l'établissement. Dans cette optique, nous présenterons les différents départements qui composent ce secteur et leurs missions respectives.

Ce secteur est composé de quatre départements que sont : le Département Vie scolaire, le Département Enseignement du Primaire, le Département Enseignement du Secondaire et le Département Enseignement Universitaire.

Nous présenterons de manière succincte, les missions qui sont assignées à chacun des départements de ce secteur.

### **2.1.2.1. Département Vie scolaire**

Il a pour mission principale de développer la qualité de la vie scolaire selon deux axes principaux : l'offre d'activités péri et parascolaires et la responsabilisation des élèves pour les rendre acteurs de la vie de l'établissement.

Avec les conseillers principaux d'éducation, il organise l'encadrement des élèves, la discipline et la sécurité, l'offre d'activités et l'encadrement des délégués-élèves.

### **2.1.2.2. Département Enseignement du Primaire**

Ce département a pour mission de :

Coordonner les préfectures des classes du primaire, tant du point de vue de son organisation administrative de la discipline, que de l'organisation des enseignements ;

Veiller à ce que les enseignements soient conformes aux textes officiels dans les deux programmes (français et sénégalais) ;

Veillera à une bonne communication avec les parents d'élèves en vue de la réussite scolaire et de l'orientation ;

Veillera à ce que les projets pédagogiques participent pleinement au projet éducatif de l'établissement, aider et conseiller chaque préfet pour y participer pleinement ;

Développer une qualité professionnelle des enseignants et éducateurs en favorisant avec le label mariste les échanges de compétences, le travail en équipe, la formation professionnelle et la recherche pédagogique.

### **2.1.2.3. Département Enseignement du Secondaire**

Le Département Enseignement du Secondaire a quant à lui pour mission de :

Coordonner les préfectures des classes de collège et lycée, tant du point de vue de son organisation administrative de la discipline, que de l'organisation des enseignements ;

Veiller à ce que les enseignements soient conformes aux textes officiels dans les deux programmes (français et sénégalais) ;

Veillera à une bonne communication avec les parents d'élèves en vue de la réussite scolaire et de l'orientation ;

Veiller à ce que les projets pédagogiques participent pleinement au projet éducatif de l'établissement, aider et conseiller chaque préfet pour y participer pleinement ;

Développer une qualité professionnelle des enseignants et des éducateurs en favorisant avec le label mariste les échanges de compétences, le travail en équipe, la formation professionnelle et la recherche pédagogique.

#### **2.1.2.4. Département Enseignement Universitaire**

Pour ce qui est de ce département, il a pour missions essentielles :

- assurer le développement stratégique et opérationnel de l'enseignement universitaire, des écoles d'ingénieur et des cycles préparatoires aux grandes écoles au sein de l'UCAO UUZ ;
- développer le centre de Formation Continue ;
- développer des groupes de recherche pédagogique et éducative en vue de publications ;
- développer des partenariats avec d'autres universités et des entreprises.

Ce sont donc les principales missions des départements du secteur enseignement et formation, nous verrons à présent l'organisation du secteur administration et gestion du CSMH.

#### **2.1.3. Organisation administrative et gestion du CSMH**

Si la formation professionnelle et l'enseignement sont le cœur de métier du CSMH, il faut toutefois remarquer qu'avec ce grand nombre d'élèves et étudiants et toute l'infrastructure de l'établissement, il faut l'appui d'un secteur administratif pour soutenir la fonction d'enseignement.

En effet, hormis le secteur enseignement et formation, l'établissement dispose d'un secteur administratif et de gestion qui est réparti en cinq départements avec chacun une mission bien particulière. Nous présenterons donc les missions de chacun de ces départements.

##### **2.1.3.1 Département Gestion financière et comptable**

Etant l'un des départements centraux en fonction du flux continu des commandes et des prestations des services techniques internes, le département a pour mission essentielle d'assurer la bonne gestion financière de l'établissement, de trouver les financements nécessaires et de contrôler l'utilisation des ressources financières. Elle participe aux décisions de l'établissement en alertant la Direction générale sur les dérives potentielles et en calculant les coûts des orientations retenues.

##### **2.1.3.2 Département Entretien et Maintenance**

Les CSMH disposent de plusieurs services techniques qui assurent l'entretien et la maintenance interne des locaux et matériels de l'établissement. Ceux-ci sont regroupés sous la coupole du département Entretien et Maintenance qui a donc pour mission principale l'entretien et la maintenance des bâtiments et des espaces internes et des alentours. Cette mission est prise en charge par l'ensemble des services techniques et d'entretien de l'établissement (électricité,

plomberie, vitrerie, menuiserie, climatisation ou ventilation, froid, espaces verts, lingerie, maçonnerie, carrelage, peinture, étanchéité, son, maintenance informatique).

### **2.1.3.3 Département ventes et prestations**

Le département a pour mission d'assurer le suivi des ventes des prestations internes et externes et plus particulièrement celles du transport et de la restauration et collaborer à la fixation des objectifs à atteindre.

Il est également chargé d'assurer auprès des chefs de service Garage/Transport et Restauration, le conseil et les contrôles nécessaires au bon fonctionnement de leurs services et l'atteinte des objectifs.

### **2.1.3.4 Département Ecoute et Santé**

Le département a pour mission d'assurer la coordination des personnes de l'infirmerie, de psychologie et d'aumônerie par des réunions régulières d'information et d'objectifs à atteindre, de veiller à ce que l'accueil, l'écoute et les soins soient de qualité, d'organiser les visites médicales obligatoires pour les élèves et le personnel et de mettre en place des informations sur la santé et la prévention.

### **2.1.3.5 Département Ressources Humaines (RH)**

Le département des RH qui est composé des services paie et développement joue un très grand rôle au sein des CSMH vu le nombre des employés et des prestataires.

Ainsi, il a pour mission principale la mise en œuvre, à partir de la politique de la direction et des dispositions réglementaires, l'ensemble des processus de carrière et de paie.

Pour cela, il a pour objectifs spécifiques :

Définir et mettre en œuvre une politique de recrutement.

Promouvoir la gestion des carrières et proposer une politique de rémunération

Travailler sur la gestion prévisionnelle des emplois

Préparer et distribuer au personnel une paie, dans les délais requis

Informé, recenser et gérer les prêts et épargnes pour le personnel

Participer au recensement, à l'analyse et à la formalisation des besoins de formation et à préparer le plan annuel à soumettre à la Direction.

Tenir des tableaux de bords mensuels.

Assister la Direction dans le dialogue social et la gestion des conflits

S'impliquer dans l'instauration et l'entretien d'un bon climat social.

En plus de cette structuration, l'établissement a depuis quelques années pris l'habitude d'élaborer des orientations triennales qui servent de référentiel de pilotage et d'objectifs à atteindre par tous les acteurs de l'institution. Nous en donnerons donc les grandes lignes dans le prochain paragraphe.

#### **2.1.4. Orientations triennales**

Les orientations triennales sont des objectifs généraux à atteindre à moyen terme par la structure. Ceux-ci sont décomposés en objectifs annuels que l'établissement se donne chaque année. Ainsi dans chaque préfecture et service de l'établissement, ils sont adoptés en début d'année lors du jour de la rentrée, et sont évalués en fin d'année.

Un séminaire des chefs de service et un autre des préfets permettent de faire une mise en commun des bilans et de faire des propositions de nouveaux objectifs pour l'année suivante.

Le plan actuel d'orientations triennales couvre la période 2015-2018 et a pour grandes lignes, les points suivants :

1. Promouvoir une démarche apprenante, par une formation intégrale de tous les acteurs de l'école, tout au long de la vie : chercher, donner, recevoir, partager les savoirs et les compétences.
  - a. Renforcement de la centralité de l'élève ;
  - b. Mutualisation des ressources et des compétences ;
  - c. Communautés virtuelles d'apprentissage et d'échanges ;
  - d. Développement d'une culture de l'orientation ;
  - e. Développement d'une culture de la formation pour les performances de l'établissement ;
  - f. Valorisation et publication de bonnes pratiques.
2. Edifier et former à une citoyenneté active et responsable, en mettant l'accent sur la rigueur, l'éthique et la coresponsabilité.
  - a. Engagement à la conscience professionnelle et à l'éthique.
  - b. Engagement personnel et collectif au respect des principes et des règles de fonctionnement de l'établissement.
  - c. Développement du sens civique et citoyenneté environnementale.
  - d. Développement de la démarche qualité.
3. S'adapter aux politiques de formation et aux mutations socio-économiques du 21<sup>ème</sup> siècle, par la promotion partagée d'une bonne gouvernance scolaire.
  - a. Développement de la créativité et de l'innovation.

- b. Culture de l'évaluation et de la remédiation.
  - c. Partenariats, mises en réseaux.
  - d. Gestion participative et solidaire.
4. S'ouvrir davantage aux valeurs interculturelles de sociabilité, de dialogue et de justice pour améliorer le vivre ensemble, le cadre de vie et la spiritualité.
- a. Culture de la paix et de la joie de vivre ensemble.
  - b. Attention à l'autre (regard et écoute).
  - c. Approfondissement de l'identité mariste.
  - d. Respect des religions.
  - e. Prévention et médiation des conflits.

Ce sont donc les principaux objectifs que les CSMH se sont fixés pour un bon fonctionnement, au vu de ses orientations triennales.

La structure d'accueil présentée, il convient à présent de détailler le cadre méthodologique de l'étude.

Vous avez besoin dans la synthèse à la section, dire en quoi, la présentation des différents départements et des orientations triennales est importante pour la communication interne avant d'aborder le cadre méthodologique.

## **2.2. Cadre méthodologique de l'étude**

L'atteinte des objectifs spécifiques passe par l'apport de réponses satisfaisantes aux différentes questions que nous nous sommes posées plus haut. Pour y parvenir, nous avons fait l'option d'adopter la méthodologie suivante.

Ainsi, il s'agit de présenter le cadre, le type, la période de l'étude (paragraphe 1), la population de l'étude, les méthodes de collectes des données et les considérations éthiques (paragraphe2) puis les outils de saisie et d'analyses (paragraphe3) avant de faire état, des difficultés, limites et contraintes auxquelles nous avons fait face sur le terrain.

### **2.2.1. Cadre, type et période de l'étude**

Les Cours Sainte Marie de Hann ont constitué le cadre de l'étude. Nous avons effectué un stage de trois mois au Département des ressources humaines de l'établissement du 07 mars au 31 mai 2016.

Notre étude s'est intéressée à la circulation de l'information, donc au système d'information mis en place au sein du CSMH.

Il s'est agi, d'évaluer la pratique de communication interne de l'établissement, les différentes actions menées, le plan de communication suivi par chacun des acteurs de l'institution et plus particulièrement ceux, qui ont une responsabilité directe dans le processus de transmission et de réception des informations utiles et nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

Nous avons recherché les outils et instruments utilisés au niveau du CSMH pour la communication interne, à travers les différents services directement concernés notamment le Secrétariat-Communication et le Département des ressources humaines.

Nous avons également procédé à des enquêtes sur le terrain afin de recueillir les informations nécessaires à la bonne élaboration de l'étude.

### **2.2.2. La population de l'étude et les méthodes de collectes des données**

Pour mener à bien notre étude nous avons choisi un échantillon de type aléatoire. Ainsi selon Pagé (2009 : 18), « une méthode aléatoire ou probabiliste est une méthode d'échantillonnage où chaque membre de la population a une chance égale d'être sélectionnée ». On la nomme échantillonnage aléatoire en raison de la manière aléatoire dont les personnes sont choisies afin de garantir une représentation sans biais de l'ensemble de la population.

A cet effet, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire ; instrument quantitatif qui a été destiné à un échantillon de cadre et agents du secteur administratif, notamment les chefs de service du secteur administratif, les agents du département RH et ceux du service Secrétariat-Communication, de même que les différents préfets de l'établissement.

La seconde méthode de collecte des données que nous avons utilisée dans le cadre de cette étude est celle de l'entretien. Selon Lemant (1995 : 185), « l'entretien se définit comme une interview avec une personne en vue d'échanger avec lui sur des faits, des idées, dans l'objectif de recueillir, de partager ou de transmettre des informations. L'entretien est très important pour la qualité des informations et pour la teneur des affirmations. C'est dans ce sens que nous avons eu des rencontres avec les membres de l'équipe de direction du CSMH, notamment les Chefs de départements, l'assistant de Direction, le Contrôleur de Gestion, le Secrétaire Général, l'ancienne Directrice et la Responsable du service Secrétariat-Communication.

Nous avons élaboré un guide d'entretien adapté et destiné à chacun des membres de l'équipe de direction afin de compléter les informations que nous recevions des autres acteurs de l'information au sein de l'établissement.

Ces deux méthodes ont donc été l'essentiel de celles que nous avons utilisées pour la réalisation de l'étude.

### **2.2.3. Outils de saisie, d'analyses et d'interprétation des données**

L'application de ces deux méthodes de collecte des données l'une quantitative et l'autre qualitative a poussé à utiliser divers outils d'analyse des données. Il s'agit de logiciels spécialisés pour la compilation et l'analyse de données tels que Epi-Info et le tableur Excel qui, ont permis de compiler et d'analyser les diverses informations que nous avons recueillies sur le terrain.

Selon Tremblay & Perrier (2006 :1-3) « Analyser les résultats d'une recherche consiste à « faire parler » les données recueillies en vue de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche (...) Il y a trois types principaux d'analyse des résultats : l'analyse descriptive, l'analyse explicative et l'analyse compréhensive. (...) Faire une analyse descriptive, c'est dresser un portrait de la situation telle qu'elle nous apparaît suite à la compilation et du classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues. Par exemple, on indiquera les caractéristiques d'un groupe, on établira les liens statistiques ou fonctionnels entre les composantes étudiées, on fera ressortir la valeur des variables significatives, etc. »

Après l'analyse, nous devons procéder à la phase d'interprétation. (Ibidem) « L'interprétation des résultats de recherche ne doit pas être confondue avec leur analyse. L'analyse des résultats consiste à rendre compte des données par rapport à l'objet de recherche ; leur interprétation consiste : à en livrer le sens dans le contexte théorique de la recherche ; à en livrer le sens en rapport avec la problématique de recherche et à faire ressortir les pistes de recherche sur lesquelles les résultats nous amènent. En d'autres mots, il s'agit d'insérer les résultats obtenus dans la problématique d'ensemble, de montrer leur pertinence dans la discipline concernée, et d'indiquer quelles recherches nouvelles pourraient être entreprises sur la base de ces résultats. »

Il convient toutefois de noter que durant le travail sur le terrain, nous avons été confrontés à certaines difficultés, limites et contraintes qu'il convient de faire ressortir dans le paragraphe suivant.

### **2.2.4. Difficultés et limites rencontrées sur le terrain**

Le bon aboutissement de ce travail ne s'est pas réalisé sans difficulté. Au nombre des difficultés que nous avons connues, nous avons en premier, la réticence de certains agents à collaborer efficacement et à fournir certaines informations, quand bien même l'outil de sondage que nous avons utilisé à savoir le questionnaire leur garantissait l'anonymat et le secret des renseignements qu'ils fourniraient.

Aussi nous avons été confrontés à une négligence des délégués du personnel enseignant qui, sous le couvert d'un point de désaccord avec la direction de l'établissement n'ont pas jusqu'à ce jour rendu les questionnaires quand bien même nous les avons plusieurs fois relancé même après le stage.

Au rang des difficultés, nous avons aussi le fait que la responsable du Service Secrétariat-Communication qui était le principal service concerné par cette étude était trop souvent occupée sinon surchargée de travail, ce qui n'a pas permis d'avoir des échanges concluants et constructifs sur la pratique réelle de la communication interne au sein du CSMH.

Une limite du travail a été que nous avons eu un taux de déperdition de 12,5% (*voir supra*). D'autres par contre n'ont pas souhaité collaborer, allant jusqu'à trouver inutile l'étude et même préférer à notre égard quelques insultes confondant l'étude à une enquête de la Direction pour « créer plus de problèmes ».

C'est donc en résumé les limites et difficultés auxquelles nous avons eu à faire face tout au long du stage.

Après cette brève présentation de l'institution à travers ces départements et leurs missions, de même que la méthodologie adoptée pour la conduite de l'étude, nous allons aborder la deuxième partie à savoir la pratique de la communication interne au CSMH (Chapitre1), les résultats des analyses et les propositions de solutions et recommandations (Chapitre2).

**Deuxième Partie : Cadre pratique de l'étude**

### **Chapitre 3 : Présentation des résultats**

L'objectif de ce chapitre est double, ainsi dans une première section nous décrivons la pratique de communication interne au CSMH, puis dans une deuxième section nous présenterons les résultats de l'enquête de terrain.

#### **3.1. Description de la pratique de communication interne au CSMH**

La pratique de la communication interne au CSMH est le fait de plusieurs acteurs principaux et secondaires qui orientent leurs actions vers des cibles spécifiques et ce à l'aide de nombreux instruments dont l'un des principaux reste l'agenda mariste.

##### **3.1.1. Les acteurs principaux de la communication interne des CSMH**

Parlant des acteurs principaux de la communication interne des CSMH, il s'agit des organes ou services qui jouent les premiers rôles dans le processus instauré dans l'établissement. Nous verrons à cet effet, trois acteurs principaux.

###### **3.1.1.1. Le Service Secrétariat/Communication (SSC)**

Véritable pierre angulaire de l'administration mariste, le SSC est sur la première ligne dans le processus de communication interne au CSMH. Avec une dizaine d'agents, il est dirigé par un chef de secrétariat et a pour principales missions :

- assurer la coordination de l'équipe du secrétariat de direction, des secrétariats de préfectures, service reprographie, archives, infographie et accueil ;
- veiller à ce que le courrier, les événements, l'accueil et les supports de communication soient réalisés selon les procédures en vigueur et de qualité ;
- collecter des demandes de décaissement, les soumettre à l'autorisation de la direction et établir puis signer les bons de caisse ;
- assurer le calendrier d'occupation des salles auprès des demandeurs internes ;
- tenir un registre des bons d'autorisations d'achat visés par la direction ;
- assurer la gestion du village ;
- passer des commandes de fournitures et consommables des différents services.

Ce service est organisé en dix (10) secteurs que sont :

- la reprographie ;
- l'accueil ;
- les archives ;
- l'infirmerie (Institution Prévoyance Maladie) ;

- secrétariat IMES ;
- secrétariat Direction ;
- webmaster ;
- comptabilité et
- gestion du personnel

S'il ne comporte pas de pôle dédié spécialement à la communication interne, il n'en demeure pas moins que la plupart des actions de communication qui sont entreprises par ce service sont orientées vers l'interne à savoir les élèves et leurs parents. La communication externe est, elle bien plus présente car elle est plus appliquée en raison des différents évènements tels que le futurible, la fête de la vie scolaire, l'inauguration d'infrastructures réalisées par les services techniques de l'établissement etc.

A l'interne, le SSC assure donc la circulation de l'information à travers un système d'informations qui est mis en place au niveau des services par l'internet, des lettres, des circulaires pour chaque évènement, des affiches, des flyers, le school-info, les tableaux d'affichages de l'école et l'écran vidéo du hall d'accueil.

S'il est le premier responsable de la communication au CSMH, le SSC n'y est pas le seul acteur principal de la communication interne.

### **3.1.1.2. L'Assistant de direction**

Collaborateur le plus proche de la directrice de l'établissement, l'assistant de direction, joue un grand rôle dans la pratique de communication interne des CSMH. Véritable courroie de transmission des informations entre le sommet stratégique et les autres niveaux de l'entreprise, il a plusieurs missions qui lui sont dévolues.

Il s'agit pour l'Assistant de direction de :

- gérer l'agenda, le courrier, les appels et les déplacements de la directrice ;
- la gestion du protocole des évènements ;
- le suivi des dossiers sensibles et des décisions prises en réunion ;
- le compte-rendu et la convocation de réunions (équipe de direction, conseil d'intendance, conseil des préfets etc.).

Ainsi, au niveau tactique, l'Assistant de direction au CSMH est réellement celui qui se charge de la transmission des informations du sommet stratégique vers la base opérationnelle. A l'aide des moyens et outils mis à sa disposition notamment les technologies de l'information et de la communication, il joue un rôle non moins négligeable dans la pratique de communication interne du CSMH.

Le stage a pu révéler qu'il joue un rôle important dans la pratique de communication interne au point où certains acteurs de l'institution l'assimilent au responsable de la communication interne de l'établissement mariste.

Cependant, il n'y a pas que le SSC et l'Assistant de direction qui œuvrent en première ligne en matière de communication interne au CSMH.

### **3.1.1.3. Le Département des Ressources Humaines**

Le département est d'une grande importance dans la pratique de communication interne au CSMH, il a plusieurs missions qui le placent en relation directe avec l'ensemble du personnel de l'établissement dont il assure l'administration. Les missions essentielles de la DRH sont :

- L'administration du personnel ;
- Gérer le processus des payes ;
- Veiller au respect des accords et réglementations ;
- Elaborer la politique social de l'établissement ;
- Assurer le développement du personnel et
- Gérer le dialogue social.

Composée de cinq agents et avec un seul service particulier qui est le Service administratif et social qui, s'occupe de la paie et de ce qui est des autorisations d'absences ou des permissions, la DRH est le principal interlocuteur du personnel de l'établissement et de leurs représentants que sont les délégués des différents corps et catégories professionnelles.

Chargé du dialogue social, le département des RH joue essentiellement sur la proximité dont il jouit par le contact fréquent avec les salariés de l'établissement. Ainsi, dans la pratique, c'est souvent à la DRH que revient le rôle d'informer le personnel sur les choix de la direction, les décisions (notes de service, circulaires, décisions etc.), de lui expliquer le sens profond des différentes informations afin de mieux l'éclairer sur la vision que poursuit les CSMH au quotidien de même que sur les multiples activités culturelles qui rythment la vie de l'institution mariste notamment le mois de mai et son très attendu festival mariste.

Ce rôle essentiel que joue la DRH a pour but de fédérer le personnel autour de l'idéal commun prôné dans le projet éducatif, de les motiver à la production d'efforts supplémentaires pour un meilleur rendement, tout en valorisant le travail qui est réalisé par chaque travailleur (en témoigne la cérémonie des Sédar maristes qui a eu lieu le 20 mai 2016 et qui a permis de récompenser une dizaine de salariés pour diverses qualités allant de celle d'artisan de paix aux qualités professionnelles).

Le département RH ne s'occupe pas que de la communication interne, en relation avec l'Assistant de direction, il se charge de la communication de crise lorsque certains points de désaccord surviennent dans le rang des travailleurs ou plus particulièrement au moment des revendications de leurs représentants. Il s'agit du rôle de chargé du dialogue social qui est crucial afin de toujours garder le personnel regroupé derrière le projet commun mariste.

Hormis ces trois acteurs principaux, plusieurs autres acteurs jouent également différents rôles dans la pratique de communication interne. Le paragraphe suivant sera l'occasion de les présenter.

### **3.1.2. Les acteurs secondaires de la communication interne**

De par leurs positions hiérarchiques ou leurs importances dans l'établissement, ces autres acteurs de la communication interne, accomplissent aussi un énorme travail allant dans le sens d'une bonne pratique de la communication interne.

#### **3.1.2.1. Les Chefs de départements**

Membres de *l'équipe de direction* qui se réunit tous les quinze (15) jours et qui est dirigé par la Directrice ou le Secrétaire général de l'établissement, les différents chefs de départements sont les premiers relais des décisions prises en réunion. Leur rôle principal qui est d'assurer la coordination des équipes sous leurs responsabilités leur permet entre autre de faire circuler l'information efficacement vers la base et également de faire remonter en équipe de direction, toutes les informations ou préoccupations de leurs collaborateurs.

#### **3.1.2.2 les Chefs de services**

Réunis au sein du *Conseil d'intendance* qui tient mensuellement ses rencontres sous la coordination de la directrice et des membres de l'équipe de direction, les chefs de services sont au plus proches de la base et sont donc de ce fait chargé de retransmettre rapidement et efficacement les informations à leurs collaborateurs.

Ils devraient donc jouer un grand rôle car ils sont en plus les premiers saisis par les salariés afin de recevoir les directives de travail et pour soumettre leurs préoccupations à la hiérarchie.

#### **3.1.2.3. Les Préfets**

Les préfets jouent un grand rôle dans la pratique de la communication interne, relais de l'administration au niveau des enseignants, ils ont pour tâches principales, la coordination des cours et des enseignements, la gestion des horaires et des emplois du temps et l'entretien du lien entre les enseignants de leurs différentes préfectures et la direction de l'école.

Les préfets sont utilisés comme des canaux de transmission des informations, non seulement envers le personnel enseignant, mais aussi envers les élèves et leurs parents. De ce fait, ils se réunissent mensuellement en *Conseil plénier* avec la direction de l'établissement. A l'occasion de ces rencontres, ils ont l'occasion d'informer le sommet stratégique sur la situation pédagogique de l'établissement qui est l'activité principale. Ils font un point des difficultés rencontrées et reçoivent en retour les indications et les informations nécessaires pour l'amélioration de leur travail de la part de la directrice de l'école qui a adopté un système de management participatif dans sa gestion de l'administration des CSMH.

#### **3.1.2.4 Les délégués du personnel administratif et de service et du personnel enseignant**

Représentant chacun, les différents corps de métier que regroupent les CSMH, les délégués PAS et PE sont à leur niveau des acteurs de la communication interne. Se réunissant, mensuellement et séparément en réunion avec la direction et la DRH, les délégués sont les interlocuteurs privilégiés de la direction de l'établissement afin de connaître les avis et les impressions des travailleurs qu'ils représentent.

Leur rôle est utile car ils sont l'interface entre les salariés et la direction de l'établissement. Ils informent les salariés sur les différentes décisions et expliquent à ces derniers les choix opérés par le sommet stratégique. Ce sont les autres acteurs qui en plus des trois acteurs principaux animent la communication interne. Il est alors indispensable de présenter brièvement leurs différentes cibles.

#### **3.1.3. Les cibles de la communication interne au CSMH**

Nous nous intéresserons dans ce paragraphe aux principales cibles de la communication interne au sein des CSMH.

##### **3.1.3.1. Le personnel enseignant des CSMH**

Le personnel enseignant est la première cible de la communication interne, avec un effectif d'environ 240 dont 198 permanents et 42 vacataires (Source : bilan social de la DRH, mai 2016). L'enseignement étant le cœur de métier de l'établissement, c'est envers eux que sont d'abord dirigées les différentes communications de la direction surtout en matière pédagogique et éducative. Représentés lors des réunions par leurs préfets ou leurs délégués, ils font partie de ce que nous appelons ici le personnel sensible, qu'il faut à tout prix ménager et motiver pour le bon accomplissement de la mission que s'est fixé l'établissement mariste.

### **3.1.3.2. Le personnel administratif et de service des CSMH**

Cette catégorie du personnel qui intervient en soutien de la principale activité qu'est l'enseignement a un effectif de 315 personnes.

Répartie en deux corps à savoir le personnel administratif et celui technique ou de service, elle est le moteur. De par son activité, elle se charge de la gestion et de l'administration. Elle se compose de professionnels qui dans leurs tâches quotidiennes ont besoin d'informations bonnes et fiables pour travailler. Il est tout aussi important de la fédérer et de la motiver pour un climat de travail harmonieux et paisible au sein de l'institution.

### **3.1.3.3. La communauté éducative des CSMH**

La communauté éducative s'étend aux élèves et à leurs parents. Les élèves sont également des cibles de la communication interne de l'établissement. Ils reçoivent des informations qu'ils transmettent à leurs parents et sont le reflet des CSMH de par leurs tenues, leurs habitudes et comportements.

De ce fait ils sont des cibles importantes de la communication interne qui doit être également être orientée vers eux.

Le dernier paragraphe de cette section sera consacré à présenter quelques-uns des différents outils et moyens utilisés pour assurer la communication interne au CSMH.

### **3.1.4. Les outils et moyens de la communication interne**

Après avoir défini les moyens utilisés pour la communication interne, nous parlerons d'un des outils clés à savoir l'agenda mariste.

#### **3.1.4.1. Les moyens de la communication interne**

Les divers moyens de la communication interne sont employés au CSMH.

D'abord la communication orale par des briefings chaque lundi matin au niveau de chaque département et une allocution de la directrice de l'établissement tous les lundi matins également lors de la cérémonie des couleurs. De même elle se fait par les séances de sensibilisations aux différentes activités et décisions que la DRH effectue régulièrement à l'attention des différentes cibles citées plus haut.

Ensuite une communication écrite qui est faite de manière générale par des notes de service et des circulaires, des échanges de courriels électroniques et des messages téléphoniques. De manière spécifique, la directrice correspond avec ses chefs départements au moyen de carte

individualisées qui leur permettent de conserver une trace écrite de tous les ordres et informations qu'ils auraient reçus du sommet stratégique.

Puis une communication audiovisuelle qui est faite par le moyen d'un écran d'affichage installé à l'entrée principale de l'établissement et qui sert à informer les élèves et le personnel des activités et événements prévus dans l'établissement souvent de manière hebdomadaire.

Enfin, la communication événementielle se fait par les nombreuses activités et manifestations le plus souvent culturelles qui sont entreprises au CSMH afin d'éduquer les élèves et les salariés aux principes de paix et d'interculturalité.

### **3.1.4.2. L'agenda mariste : outil principal de communication interne**

Introduit dans les habitudes des salariés, il y a une dizaine d'année avec l'arrivée de la directrice, l'agenda mariste se présente comme un outil révolutionnaire qui a bouleversé les habitudes du personnel.

En effet, s'il n'existe pas à proprement parler, de politique de communication au sein de l'institution mariste, il faut noter que cet outil tend pour beaucoup des salariés à jouer le rôle d'un vrai plan de communication.

L'agenda mariste est en quelque sorte un journal d'entreprise à la différence qu'en plus de présenter l'institution, son projet éducatif, son organigramme et les différentes activités menées au cours de l'année écoulée, il précise à l'attention des salariés, des élèves et de leurs parents à qui ils sont également distribués, les dates des différentes réunions (équipe de direction, conseil d'intendance, réunion des parents d'élèves, conseil des préfets, etc.).

Il détaille donc toutes les activités académiques, culturelles et administratives qui seront entreprises tout au long de l'année.

Selon le vœu de l'actuelle directrice, il doit inspirer au personnel une culture de l'information afin de permettre à tout le personnel et les autres cibles d'être à un même niveau d'informations sur les différentes activités et rencontres prévues. C'est donc un outil autour duquel est bâtie la communication interne.

La pratique de communication interne semble être bien installée au CSMH avec plusieurs acteurs impliqués dans le processus et les missions tournées vers des cibles multiples et ce par l'usage de divers moyens et outils de communication. Dans la section suivante, nous présenterons les résultats des enquêtes que nous avons menées auprès d'un échantillon du personnel afin d'évaluer la pratique de communication interne de l'établissement.

### 3.2. Résultats des enquêtes

La phase pratique de l'étude a conduit à réaliser des enquêtes afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche que nous avons émises. Les méthodes de collectes de données que nous avons retenues pour mener nos enquêtes sont le questionnaire et l'entretien avec un guide.

#### 3.2.1. Le questionnaire d'enquête

La population de notre étude représente un échantillon de 80 personnes appartenant au secteur de l'administration et gestion de l'établissement. Ce chiffre représente 25% du personnel (315) que compte ce secteur.

Sur 80 questionnaires distribués, nous n'avons eu que 70 retours et c'est donc sur la base de ces 70 réponses que nous allons présenter les résultats avant de les analyser dans le chapitre suivant.

**Tableau 2: La composition du personnel enquêté**

A quelle catégorie ou corps du personnel appartenez-vous ?	Fréquence	Pourcentage
1 Administratifs	34	48,6%
2 Enseignants	8	11,4%
3 Techniques	24	34,3%
4 Autres (Prestataires)	4	5,7%
Total	70	100,0%

Source : Nous-mêmes

Il ressort du tableau que les administratifs et les techniques sont les plus nombreux (48,6% et 34,3%) tandis que les prestataires et les enseignants ne représentent que 17,1% cumulés dans l'échantillon.

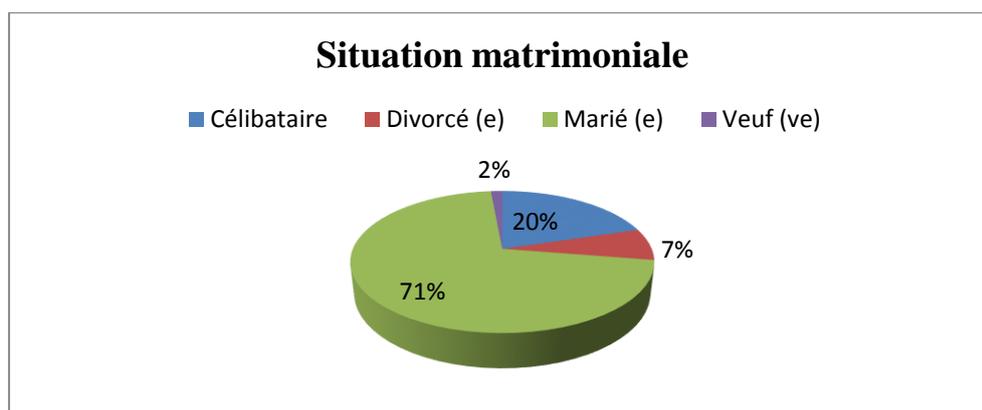
**Tableau 3: Les catégories d'âges des personnes interrogées**

Quel est votre âge?	Fréquence	Pourcentage	Cum Pourcent
26-30 ans	6	8,6%	8,6%
31-35 ans	14	20,0%	28,6%
36-40 ans	17	24,3%	52,9%
41-45 ans	14	20,0%	72,9%
46-50 ans	6	8,6%	81,4%
50 ans +	13	18,6%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%

Source: Nous-mêmes

Il ressort de la lecture du tableau que dans l'échantillon étudié, le mode est dans l'intervalle 36-40 ans, soit 24%.

**Figure 3 : La situation matrimoniale des personnes enquêtées**



Source : Nous-mêmes

A la lecture du graphique, nous constatons que seulement 29% des personnes enquêtées ne sont pas en situation de mariage. Ainsi le tableau nous révèle que 71% d'entre elles sont mariées. Il y a donc un faible taux de mariés dans l'établissement.

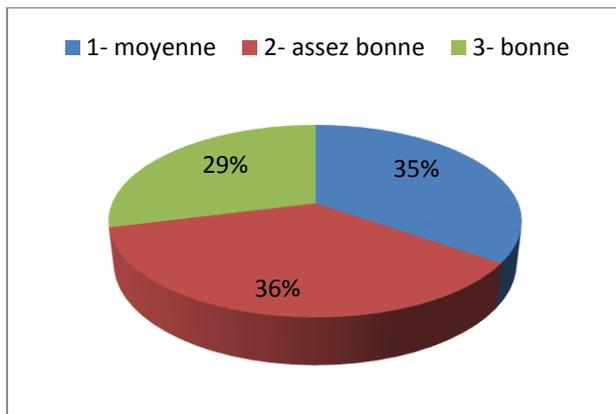
**Tableau 4: L'ancienneté des personnes enquêtées au CSMH**

Quelle est votre ancienneté au CSMH?	Fréquence	Pourcentage	Cum Pourcentage
1-5	15	21,7%	43,5%
6-10	21	30,4%	100,0%
11-15	15	21,7%	21,7%
15 +	18	26,1%	69,6%
Total	69	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

La lecture du tableau permet de constater que les personnes ayant entre 6-10 ans d'ancienneté sont les plus nombreux dans l'échantillon (30,4%), suivi par celles ayant plus de 15ans d'ancienneté à hauteur de 26,1%. Toutefois, il faut souligner à ce niveau un taux de déperdition de 1,43% représentant une absence de réponse dans l'un des questionnaires.

**Figure 4: Perception du fonctionnement global de l'institution**



Source : Nous-mêmes

Il ressort de la lecture du graphique que les personnes ayant une bonne perception du fonctionnement global de l'entreprise représentent 29% de l'échantillon, et que celles ayant une perception moyenne font 35%, le reste des personnes trouvant le fonctionnement assez-bon.

**Tableau 5: Nature des dysfonctionnements constatés**

Relationnelle	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	25	47,2%	47,2%
oui	28	52,8%	100,0%
Total	53	100,0%	100,0%
managériale	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	31	52,5%	52,5%
oui	28	47,5%	100,0%
Total	59	100,0%	100,0%
communicationnelle	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	7	11,5%	11,5%
oui	54	88,5%	100,0%
Total	61	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

La lecture du tableau révèle plusieurs informations. Premièrement sur les 70 réponses reçues tous les enquêtés n'ont pas répondu à la question, ce qui explique la disparité des totaux. Deuxièmement 52,8% sur ceux ayant répondu trouvent que le problème est relationnel, 47,5% trouvent que le problème est managérial tandis que pour ceux ayant répondu que le dysfonctionnement était communicationnel, 88,5 ont répondu: oui.

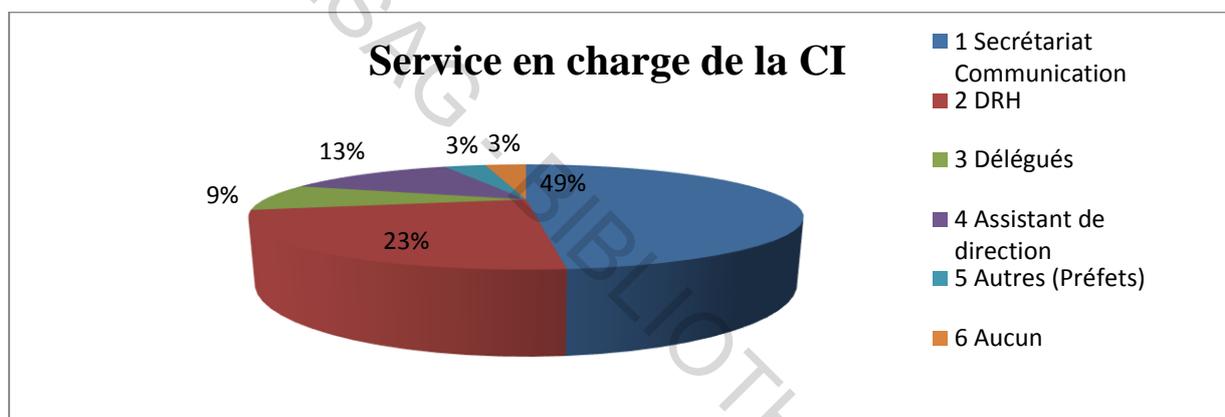
**Tableau 6: L'existence d'une politique ou d'un plan de communication interne**

D'après vous, y a-t-il une politique de communication interne instaurée au sein de l'administration de l'établissement?	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	32	47,8%	47,8%
oui	35	52,2%	100,0%
Total	67	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

De ce tableau nous pouvons retenir que 52,2% des personnes ayant répondu à la question pensent qu'il y a une politique de communication interne instaurée au CSMH.

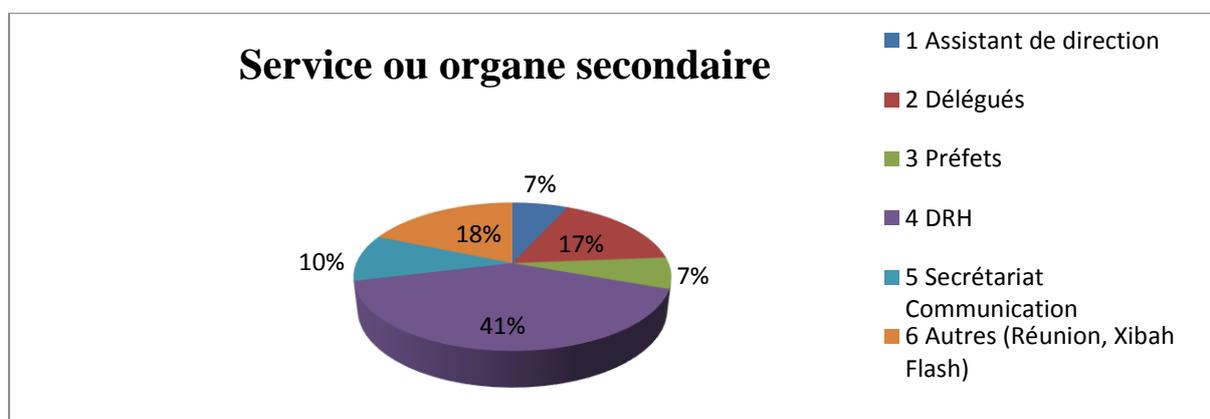
**Figure 5: Le principal service chargé de la communication interne**



Source : Nous-mêmes

A la lecture du graphique, la majorité des enquêtés pensent à 48,3% que le service principal en charge la communication est le service Secrétariat-Communication. Toutefois 23,3% pensent que c'est la DRH.

**Figure 6: Organe ou mécanisme secondaire chargé de la communication interne**



Source : Nous-mêmes

La DRH est le service qui se démarque nettement de par ses 40,7%, comme étant l'organe ou le service secondaire en charge de la communication interne des CSMH selon les personnes enquêtées. Suivi par les réunions ou flash infos (Xibah Flash) avec 18,6% des opinions recueillies.

**Tableau 7 : Rôle des enquêtés dans le processus de communication**

Avez-vous particulièrement un rôle dans le processus de communication de l'établissement ?	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	32	46,4%	46,4%
oui	37	53,6%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

De ce tableau il ressort que plus de la moitié de l'échantillon estime avoir un rôle le processus de communication soit 53,6%.

**Tableau 8 : Mise à disposition de l'information nécessaire**

Pensez-vous avoir l'information nécessaire pour l'exercice de votre métier ?	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	21	30,0%	30,0%
oui	49	70,0%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

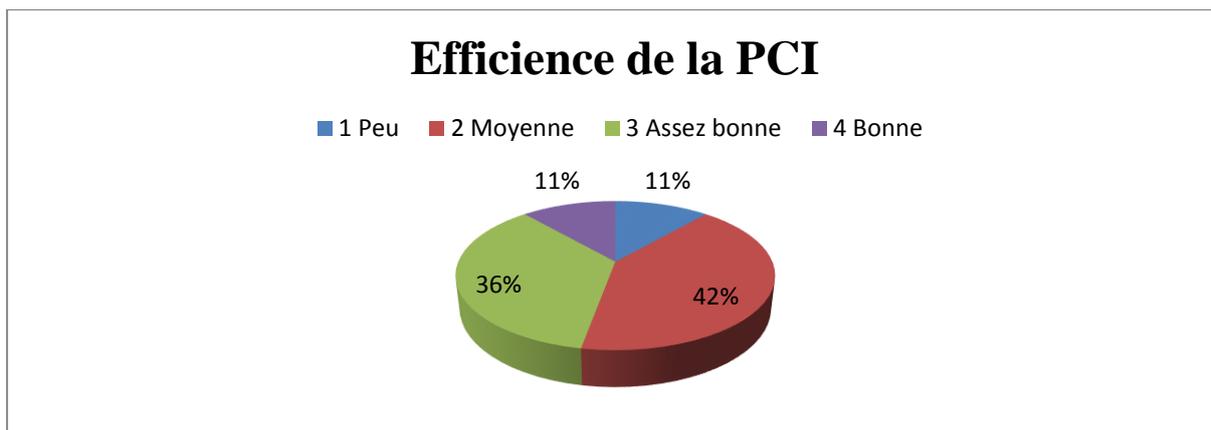
70% des personnes enquêtées estiment recevoir l'information nécessaire pour l'accomplissement de leur mission. Tandis que 30% estiment ne pas en recevoir.

**Tableau 9: Matériels et outils mis à disposition et tableaux de corrélation avec le rôle**

Matériel	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	29	41,4%	41,4%
oui	41	58,6%	100,0%
Total	70	100,0%	100,0%
Outils	Fréquence	Pourcent	Cum Pourcent
non	26	37,7%	37,7%
oui	43	62,3%	100,0%
Total	69	100,0%	100,0%

Source : Nous-mêmes

**Figure 7: Perception sur l'efficacité de la pratique de communication interne au CSMH**



Source : Nous-mêmes

L'efficacité de la pratique de communication interne est appréciée par les enquêtés à travers ce graphique et il ressort que 42% la trouvent moyenne, tandis que 36% pensent qu'elle est assez bonne.

A présent nous allons présenter les résultats complémentaires des guides d'entretiens que nous avons adressés aux principaux responsables de l'établissement.

### 3.2.2. Les entretiens complémentaires aux questionnaires

Ici, nous présentons les résultats des entretiens que nous avons eus avec les membres de l'équipe de direction et avec les acteurs principaux de la communication interne au CSMH, à savoir la Responsable du Service Secrétariat-Communication et l'assistant de direction.

**Tableau 10: Les entretiens avec les membres de l'équipe de direction**

1- Tableau des missions et du nombre d'agents sous tutelle

<b>Responsables</b>	<b>Missions ou Responsabilité</b>	<b>Agents sous tutelle</b>
<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diriger l'établissement conformément à la lettre de mission reçue du Diocèse en 2005 ;</li> <li>- Veiller à la cohésion de l'école ;</li> <li>- Instaurer un management participatif.</li> </ul>	555 salariés dont 492 permanent et 63 vacataires <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administratifs : 315</li> <li>- Enseignants : 240</li> </ul> (voir le bilan social de mai 2016 en annexe)
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les services techniques</li> </ul>	106 agents répartis en deux pôles et 6 services techniques.
<b>CD Ventes et Prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner des agréments aux prestataires ;</li> <li>- Assurer la location des salles et bus ;</li> <li>- Accompagner les services Transport, Restauration et le service vente de fournitures.</li> </ul>	50 agents <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garage transport : 29</li> <li>- Restaurant : 19</li> <li>- Fournitures : 2</li> </ul>
<b>CD Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer la politique sociale de l'établissement ;</li> <li>- Assurer le développement du personnel (hygiène et sécurité) ;</li> <li>- Assurer l'administration du personnel.</li> </ul>	5 agents dont le Chef de service
<b>CD comptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superviser et contrôler les services financiers ;</li> <li>- Elaborer les plans d'investissement ;</li> <li>- Rechercher des financements ;</li> <li>- Réaliser des études prévisionnelles.</li> </ul>	18 agents dont deux chefs services
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner les actions des préfets du collège et du lycée</li> </ul>	8 collaborateurs directs <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 préfets ;</li> <li>- 2 assistants ;</li> <li>- 2 surveillants.</li> </ul>
<b>Contrôleur de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer le contrôle de gestion (matière et interne) ;</li> <li>- Contrôler la sécurité du personnel (gardiennage, sécurité, politique incendie).</li> </ul>	30 collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 gardiens ;</li> <li>- 3 contrôleurs matières ;</li> <li>- 1 contrôleur interne ;</li> <li>- 1 responsable politique sécurité incendie.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

2- Tableau sur la circulation de l'information intra et inter départements

Responsables	Circulation de l'information	
	Intra département	Inter départements
<b>Direction</b>	Réunion construites avec des ordres du jour et des comptes rendus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectorielles ;</li> <li>- Equipe de direction ;</li> <li>- Conseil d'intendance et des préfets ;</li> <li>- Cartes d'instructions adressées aux Chefs de départements pour les instruire.</li> </ul>	
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réunion mensuelle avec les chefs d'équipes et de services ;</li> <li>- Rencontres informelles dans la cour de l'établissement ;</li> <li>- Réunions urgentes via téléphones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de l'équipe de direction tous les 15 jours ;</li> <li>- Echanges informels par téléphone ;</li> <li>- Mailing.</li> </ul>
<b>CD Ventes et Prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication ascendante et descendante ;</li> <li>- Rencontres informelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de l'équipe de direction ;</li> <li>- Conseil d'intendance ;</li> <li>- Echanges informels par téléphone.</li> </ul>
<b>CD Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventilation du courrier par la chargée du courrier ;</li> <li>- Briefing hebdomadaires ;</li> <li>- Réunions ponctuelles selon l'urgence ;</li> <li>- Communication téléphoniques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de l'équipe de direction ;</li> <li>- Conseil d'intendance ;</li> <li>- Réunion délégués-Direction ;</li> <li>- Rencontres informelles avec les délégués en cas de crise ou avec des chefs de départements.</li> </ul>
<b>CD comptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication directe ou indirecte ;</li> <li>- Réunion de service ou de département.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de l'équipe de direction ;</li> <li>- Courriers officiels ;</li> <li>- Rencontres informelles avec les délégués en cas de crise ou avec des chefs de départements.</li> </ul>
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interface entre les parents et la direction ;</li> <li>- Tableaux d'affichages dans les salles des professeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions de l'équipe de direction ;</li> <li>- Conseil des préfets.</li> </ul>
<b>Contrôleur de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres ponctuelles programmées au besoin ;</li> <li>- Téléphone, notes de service, portable, sms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Courriers et téléphone ;</li> <li>- Rencontres informelles ;</li> <li>- Réunions de l'équipe de direction.</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

3- Existence et avis sur la PCI et existence d'un SI pour sa mise en œuvre

<b>Responsables</b>	<b>Existence et avis sur la PCI</b>	<b>SI pour la mise en œuvre</b>
<b>Direction</b>	Il n'y a aucune politique définie, l'Agenda mariste sert d'instrument de communication.	Réunions et Notes de service Mailing (Pas d'intranet)
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	Politique instituée et bien définie mais qui produit de mauvais résultats (Agenda mariste)	Non, car il y a une forte réticence conséquence d'une politique mal adaptée
<b>CD Ventes et Prestations</b>	Agenda mariste	Aucun
<b>CD Ressources humaines</b>	Politique instituée et bien définie (Agenda mariste) mais avec des problèmes pour la remontée des informations et une difficulté de restitution des informations par les chefs de service	Aucun
<b>CD comptabilité</b>	Aucune politique de CI	Aucun SI
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	Agenda mariste	Communication écrite et orale Réunions Appels téléphoniques et sms
<b>Contrôleur de gestion</b>	Agenda mariste	Notes de service Echange de courrier et de mails Flash infos

Source : Nous-mêmes

4- Rôle dans le processus, moyens, outils et canaux utilisés

<b>Responsables</b>	<b>Rôle dans la pratique de CI</b>	<b>Outils, moyens et canaux</b>
<b>Direction</b>	Transversal : - Donner de l'impulsion au fonctionnement général ; - Instaurer une culture de l'information.	- Téléphone ; - SMS ; - Mailing
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	Subsidaire	- Agenda, rencontres formelles et informelles ; - Cartes de crédits, interphone
<b>CD Ventes et Prestations</b>	Subsidaire	- Réunions des chefs de service ; rapports d'activités

		- Tableau d'affichage numérique, interphone
<b>CD Ressources humaines</b>	Principal (acteur)	- Agenda ; Notes d'informations ; - Téléphone fixe ; ordinateur
<b>CD comptabilité</b>	- Initiation des informations financières et comptables ; - Elaboration et suivi du budget.	- Ordinateur portable ; Logiciels comptables et financiers ; - Cartes de crédit mensuel.
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	- Direct avec les préfets et les enseignants ; - Indirect ; interface entre les parents, les enseignants et la direction.	Tableaux d'affichage ; Téléphone ; Connexion internet.
<b>Contrôleur de gestion</b>	Subsidaire	Carte de crédits ; Téléphone fixe, standard, ordinateur de bureau

Source : Nous-mêmes

#### 5- Cibles de la communication des départements

<b>Responsables</b>	<b>Cibles de la communication</b>	
	<b>Internes</b>	<b>Externes</b>
<b>Direction</b>	Tous les employés, les élèves et leurs parents,	le Diocèse de Dakar
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	Agents du département	Faible intercommunication
<b>CD Ventes et Prestations</b>	Elèves, parents	clientèle externe (location et évènements)
<b>CD Ressources humaines</b>	Personnel, préfets	DIDEC, IPM
<b>CD comptabilité</b>	Chefs de services et de départements, préfets, agents du département	Partenaires financiers et économiques (clients et fournisseurs)
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	Parents, élèves, professeurs	-
<b>Contrôleur de gestion</b>	Cadres, coordinateurs, reste du personnel	-

Source : Nous-mêmes

6- Suffisance et satisfaction des moyens et suggestions

<b>Responsables</b>	<b>Satisfaction</b>	<b>Suffisance</b>	<b>Suggestions</b>
<b>Direction</b>	Non	A compléter	Pousser les agents à bien chercher l'information et développer une culture de l'information
<b>CD Entretien et Maintenance</b>	Oui	Insuffisants	La méthode de communication doit être revue sur toute la ligne.
<b>CD Ventes et Prestations</b>	Oui	Insuffisants	Séparer le Secrétariat de la communication
<b>CD Ressources humaines</b>	Non	Suffisants	Mauvaise maîtrise des réalités par les mandataires du personnel ; Confusion de rôles, Non-respect de la hiérarchie et difficultés de restitution des informations par les chefs de services.
<b>CD comptabilité</b>	Non	Insuffisants	Améliorer le système de communication interne et mettre en place un vrai plan de communication
<b>Coordinateur Enseignement Secondaire</b>	Oui	Suffisants	Les responsables sont nommés pour transmettre les informations et non penser (rétention).
<b>Contrôleur de gestion</b>	Non	Insuffisants	Restaurer les Flash info (Xibar Flash) qui permettaient d'avoir l'information en lieu et en temps Doter les responsables de plus de capacités Améliorer l'affichage par des écrans numériques Utiliser un logiciel de planification pour mieux coordonner les activités

Source : Nous-mêmes

Les six tableaux précédents retracent les réponses des responsables de l'établissement notamment les membres de l'équipe de direction qui sont les chefs des différents départements des CSMH.

Nous verrons à présent, les résultats des entretiens avec les principaux acteurs de la communication interne des CSMH dans la sous-partie suivante.

**Tableau 11 : Les entretiens avec la responsable du SSC et l'assistant de direction**

1- Missions, rôle, cibles et politique de communication

Source : Nous-mêmes

<b>Responsables</b>	<b>Missions</b>	<b>Rôle</b>	<b>Cibles</b>	<b>Politique ou plan de communication</b>
<b>Assistant de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer l'agenda, le courrier, les déplacements et appels de la directrice ;</li> <li>- Gérer le protocole des événements ;</li> <li>- Suivre les dossiers sensibles ;</li> <li>- Compte-rendu et convocation de réunions</li> </ul>	Courroie de transmission entre la direction et tous les autres services, départements et agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadres ;</li> <li>- Personnel ;</li> <li>- Elèves ;</li> <li>- Enseignants.</li> </ul>	Non il n'y a ni politique ni plan de communication au CSMH.
<b>Secrétariat Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la coordination de l'équipe du secrétariat de direction ;</li> <li>- Veiller à ce que le courrier, les événements, l'accueil soient réalisés selon les procédures en vigueur ;</li> <li>- Collecter les demandes de décaissements et les soumettre à la signature de la directrice ;</li> <li>- Assurer le calendrier d'occupation des salles auprès des demandeurs internes...</li> </ul>	Principal du fait que ce soit le service en charge de la communication	Nos principales cibles sont les parents et les élèves.	Il existe juste un système de communication, mais pas de politique ni de plan.

2- Gestion de l'information et moyens utilisés pour communiquer

<b>Responsables</b>	<b>Système d'information mis en place</b>	<b>Gestion de l'information</b>	<b>Orientation des actions de communication</b>	<b>Moyens, outils et canaux utilisés</b>
<b>Assistant de direction</b>	Aucun, communication informelle surtout ; pas de système établi et défini	Traitement préalable des informations qui viennent de la base et ventilations de celles qui viennent du haut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vers les acteurs de l'école ;</li> <li>- Vers les partenaires extérieurs.</li> </ul>	Ordinateur portable, interphone Réunions et entretiens
<b>Secrétariat Communication</b>	Système de communication existant	Avec le système de communication installé au niveau du service par l'internet et le chargé de courrier	Orientée exclusivement vers l'intérieur	Outil informatique, tableaux et écrans d'affichage, logiciels d'exploitation...

Source : Nous-mêmes

3- Collaboration en termes de communication, avis et suggestions

<b>Responsables</b>	<b>Département ou service privilégié de communication</b>	<b>Type de collaboration avec ce département ou service</b>	<b>Suffisance et satisfaction des moyens outils et canaux</b>	<b>Avis et suggestions</b>
<b>Assistant de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SSC ;</li> <li>- DRH</li> </ul>	Fréquente et directe avec ces deux services qui sont des carrefours de l'information	Non satisfaisants et non suffisants	Les actions de communication sont mal menées car il n'y a pas d'objectifs prédéfinis ; Créer carrément un service communication avec un responsable communication afin qu'il y ait une communication structurée avec une équipe qui y est dédiée.
<b>Secrétariat Communication</b>	Comptabilité	Information financière et logiciels comptables	Suffisants mais pas satisfaisants	Nous n'avons pas de division dédiée à la communication. Il faut juste compléter des écrans d'affichage pour une meilleure retransmission de l'information

Source : Nous-mêmes

Les différents tableaux que nous avons présentés dans cette section retracent les résultats que nous avons obtenus avec nos outils de collecte de données. Il s'agira donc pour nous de les analyser dans le prochain chapitre tout en faisant nos recommandations pour l'amélioration de la pratique de communication interne au CSMH

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : Analyse des résultats et recommandations**

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de nos enquêtes (Section 1) et à la proposition de recommandations pour l'amélioration de la pratique de communication interne au CSMH (Section 2).

### **4.1. Analyse des résultats de l'enquête**

Dans cette section, nous ferons les analyses et l'interprétation des résultats afin de pouvoir faire les recommandations. A ce titre, l'analyse des réponses aux questionnaires précèdera celle des entretiens que nous avons menés.

#### **4.1.1. Le questionnaire d'enquête**

L'analyse des données du questionnaire fera l'objet de cette section.

##### **4.1.1.1. La composition de l'échantillon**

Le secteur administration et gestion qui a fait l'objet de notre étude est composé d'environ 350 agents dont la majorité sont des personnels administratifs et de service. L'idéal serait donc que l'échantillon soit le plus représentatif possible avec une moyenne de quatre-cinquième (4/5) des interrogés appartenant à ces deux catégories du personnel. De notre tableau, il ressort que sur les personnes interrogées, nous avons 82,9% qui appartiennent à ces deux catégories du personnel (administratif et de service). Nous pouvons donc supposer que notre échantillon est représentatif de l'effectif total du secteur administration et gestion.

##### **4.1.1.2. La perception globale du management**

Sur l'effectif total de l'échantillon, seulement 29% ont affirmé avoir une perception « bonne » du fonctionnement du management de l'établissement et 35% ont trouvé que le fonctionnement est moyen par rapport à la normale. Ces chiffres traduisent un problème apparent dans le fonctionnement de l'établissement car l'idéal aurait été que tout au moins la moitié des personnes enquêtées aient une bonne perception.

##### **4.1.1.3. Nature des dysfonctionnements constatés**

Nous avons proposés trois choix à notre échantillon (managérial, relationnel ou communicationnel) en plus de la variable autre. Sur les réponses que nous avons obtenues à niveau des différentes variables, nous avons pu constater que la nature communicationnelle est celle qui a le plus été retenue avec 88,5% de réponses positives. Les autres natures ont également été retenues mais dans des proportions moindres. Il faut alors retenir que si des

dysfonctionnements existent du fait du style de management ou du type de relations que les salariés entretiennent entre eux, le nœud du problème se trouve plutôt au niveau de la communication à l'intérieur de l'établissement.

#### **4.1.1.4. Existence d'une politique ou d'un plan de communication interne**

Il s'agit de savoir à travers les personnes interrogées s'il y a une politique de communication interne instaurée au sein de l'établissement. Ainsi, elles ont répondu à 52,20% oui, tandis que 47,80% ont soutenu le contraire. Il ressort de ce constat que le personnel est divisé sur la question de l'existence ou non d'une politique de communication interne au CSMH. Ces chiffres ne permettent donc ni d'affirmer ni d'infirmer l'existence d'une PCI au sein de l'établissement. Les réponses des membres de l'équipe de direction permettront d'avoir plus de précisions sur le sujet.

#### **4.1.1.5. Principal service en charge de la CI**

D'après l'organigramme des CSMH, le principal service en charge de la communication interne devrait être le service Secrétariat-Communication (SSC). Ainsi, l'idéal serait que plus des trois-quarts des personnes interrogées soient en mesure de l'identifier comme tel. Cependant à la lecture des résultats du graphique, nous remarquons que seul 49% des personnes interrogées sont au courant et que la grande majorité (les 51% autres) est partagée entre plusieurs autres services.

Ces réponses révèlent donc un problème de visibilité du SSC et un problème dans l'identification par le personnel de la principale source fiable d'information.

#### **4.1.1.6. Service ou organe secondaire en charge de la CI**

A la suite du graphique précédent, ce deuxième graphique nous révèle que la majorité des personnes interrogées considèrent le Département ressources humaines comme service secondaire dans la communication interne.

En effet, d'après la théorie des relations humaines du management, en plus de la direction ou du service spécialement dédié à la communication dans les entreprises, la DRH est l'un des acteurs principaux de la communication à l'intérieur de l'entreprise. Il en ressort donc que l'avis de la majorité des personnes enquêtées sur cette question est justifiée et que la DRH joue bien son rôle. Toutefois, le fait que les délégués et les autres mécanismes aient un pourcentage plus élevé que celui du SSC nous ramène au problème de la visibilité de ce service dans les actions de communication interne au sein de l'établissement.

#### **4.1.1.7. Réception de l'information nécessaire pour le travail**

L'idéal à ce niveau serait que toutes les personnes interrogées estiment recevoir l'information nécessaire ou qu'à défaut seulement moins de 10% de l'échantillon s'en estiment lésé. Ce n'est toutefois pas ce que révèlent les résultats qui font plutôt état de ce que 30% des personnes interrogées estiment ne pas recevoir l'information nécessaire pour l'accomplissement de leur travail. Ce taux soulève le problème de la rétention et de la circulation des informations au niveau du secteur.

#### **4.1.1.8. Rôle des enquêtés dans le processus de communication**

Il ressort de notre tableau que 53% des personnes interrogées ont affirmé avoir un rôle dans le processus de communication. Ce taux traduit le fait qu'il y a un grand nombre de personnes impliquées dans la circulation des informations au sein de l'établissement.

Cependant, lorsque nous faisons une corrélation avec les résultats précédents relatifs à l'obtention de l'information nécessaire, nous remarquons que parmi ceux ayant affirmé avoir un rôle dans le processus de communication, 46,4% disent ne pas recevoir l'information nécessaire pour leur travail. Cet énorme taux, traduit encore un peu plus le malaise profond dans la communication au CSMH.

#### **4.1.1.9. Matériels et outils mis à disposition**

Au niveau du matériel, une corrélation a permis de découvrir que seulement 67,5% de ceux qui ont un rôle dans le processus de communication estiment avoir reçu le matériel pour leur mission.

De même, au niveau des outils (agenda, logiciels, manuels, bulletins...) seulement 71,4% des personnes interrogées estiment avoir reçu les outils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.

Lorsque nous croisons ces données, nous pouvons constater que 30% de ce qui estiment avoir un rôle dans le processus de communication n'ont ni le matériel ni les outils nécessaires pour la réalisation de leurs missions.

#### **4.1.1.10. L'efficience de la pratique de communication interne au CSMH**

De ce graphique, il ressort de l'échantillon que, la majorité des personnes interrogées trouvent que la pratique de communication interne est moyennement efficiente.

En effet, le pourcentage de personnes trouvant que l'efficience est bonne n'est que de 11% et celles, la trouvant assez-bonne ne sont que 36% de l'échantillon.

Nous pouvons donc conclure à la lecture de ces différents chiffres que les salariés interrogées ont conscience de l'existence de difficultés liées à la communication et ne sont pas satisfaites du processus de communication instauré au CSMH.

Nous verrons à présent ce que nous pouvons retenir de nos entretiens auprès des membres de l'équipe de direction.

#### **4.1.2. Analyse des entretiens complémentaires**

Nous analysons les entretiens avec les membres de l'équipe de direction avant de nous intéresser aux réponses apportées aux préoccupations par la responsable du SSC et l'Assistant de direction.

##### **4.1.2.1. Les membres de l'équipe de direction**

Des entretiens avec les membres de l'équipe de direction, la première analyse révèle que la réunion bihebdomadaire de l'équipe de direction ressort comme le principal lieu de rencontre et d'échange entre les différents responsables qui n'ont pas d'autre cadre formel pour se réunir et échanger les informations en rapport avec le personnel et la communication interne. Le téléphone et l'usage du e-mail apparaît alors comme le moyen privilégié par ces derniers.

Quant à la question de savoir l'existence d'une PCI, lorsque nous avons interrogés ces responsables, à l'exception du Chef de département Comptabilité, ils ont tous désignés l'agenda mariste comme étant la politique (ou plus exactement le plan de communication interne) suivie. Mais lorsque nous analysons leurs réponses en relation avec celle de la directrice de l'établissement, nous faisons deux constats :

- Il n'y a réellement aucune politique ni plan de communication interne au CSMH ; ce qui nous permet de fixer une opinion sur l'analyse que nous avons laissée en suspens au niveau des questionnaires.
- La majorité des responsables n'est donc pas au fait de ce que l'on entend par politique de communication interne et la confonde avec l'agenda mariste qui n'est qu'un outil de communication interne.

De même, quatre (4) sur sept (7), estiment qu'il n'y a aucun système d'information mis en place pour assurer l'exécution de la PCI. Seuls deux membres de l'équipe de direction ont suggéré les réunions et les échanges de courriels électroniques comme SI. Le constat semble donc évident, il n'y a ni PCI ni de SI mis en place pour son exécution.

Quant au rôle de chacun de ces responsables, à l'exception de la Directrice se trouve au sommet stratégique et est donc l'initiatrice de la majorité des informations, seul la DRH estime avoir un

rôle principal dans la pratique de communication interne de l'établissement. Le Chef de département Comptabilité et le Coordinateur de l'enseignement secondaire ont quant à eux donné quelques-uns de leurs rôles qui découlent de leurs fonctions. Mais quant aux trois autres responsables de départements, ils ont affirmé n'avoir que des rôles subsidiaires, désignant le SSC comme le principal service concerné par la communication interne.

Retenons donc qu'à l'exception de la DRH qui maîtrise l'importance de son rôle, les autres chefs de départements semblent ne pas avoir pleinement conscience de l'importance du rôle qui est le leur dans la communication interne de l'institution puisqu'ils constituent la première rampe de lancement des informations émanant du sommet et ne peuvent donc avoir un rôle subsidiaire.

Tous les membres de l'équipe de direction ont des missions spécifiques et des collaborateurs pour les mener à bien. Certains parmi eux ont des missions directement liées à la circulation de l'information (sociale, financière, scolaire etc.), d'autres ont plusieurs agents sous leur responsabilité (comme la chef du département entretien et maintenance) et doivent donc toujours œuvrer pour que la bonne information leur parvienne rapidement.

De même nous remarquons que chacun de ces responsables utilise plusieurs moyens pour la circulation de l'information à l'intérieur de leur département. Nous constatons donc que la communication intra-département suit un processus très formel même si pour des besoins urgents, elle peut se faire de manière informelle.

Pour ce qui est des outils, canaux et moyens, la majorité au début de l'étude sont présents au CSMH. Ce qui amène à conclure que même s'il reste plusieurs efforts à faire dans la manière de communiquer et de gérer l'information au CSMH, les instruments nécessaires sont déjà disponibles. Il faudra donc préconiser une mise à niveau de l'existant tout en sensibilisant chacun des acteurs sur l'usage et l'importance de ces instruments de communication.

Globalement au niveau des cibles de la communication ; qu'elles soient internes ou externes, elles ont été bien identifiées par les divers responsables et montrent donc qu'au niveau tactique il n'existe pas d'ambiguïté sur les cibles contrairement à ce que nous avons pu constater au niveau des personnes interrogées par questionnaire.

La majorité des responsables a toutefois estimé n'être ni satisfaite ni ne trouver suffisantes les actions de communication menées au CSMH. Ces avis révèlent donc à nouveau le malaise existant au niveau de la communication interne au CSMH, en témoignent les nombreuses suggestions faites qui vont dans le sens de l'amélioration de la communication au CSMH.

Que pouvons-nous retenir des réponses de la responsable du SSC et de l'Assistant de direction ?

#### **4.1.2.2. La responsable du SSC et l'Assistant de direction**

Le premier constat que nous faisons est que la responsable du SSC n'a cité aucune mission en rapport direct avec la communication en général et la communication interne en particulier.

Cependant, elle a estimé avoir un rôle principal pendant que l'Assistant de direction a su bien résumer son rôle de courroie de transmission de l'information du sommet vers la base et vice-versa. Nous pouvons donc supposer qu'ils ont tous les deux parfaitement au parfum de leurs rôles respectifs.

Au niveau des cibles, le constat est plutôt l'inverse car si l'Assistant de direction sait vers qui il doit orienter ses actions de communication, la responsable du SSC a désigné comme cibles uniques de sa communication les élèves et leurs parents. Cette réponse ne satisfait pas car en tant que service en charge de la communication interne, ses actions devraient être également tournées vers le personnel afin de toujours le maintenir informé, ce dans le but de toujours le motiver et le fédérer autour de l'idéal commun en toute circonstances.

Pour ce qui est de l'existence d'une PCI, les réponses des deux responsables viennent appuyer celles de la directrice et permettent de dire définitivement qu'il n'y a aucune politique de communication interne au CSMH.

Si l'Assistant de direction estime qu'il n'y a pas de système d'information tel qu'un intranet, la responsable du SSC affirme quant à elle, qu'il existe un système de communication.

Nous référant aux précédentes analyses des réponses des membres de l'équipe de direction, nous dirons simplement qu'il n'existe aucun système formellement instauré, vu qu'il n'existe pas non plus de PCI au CSMH.

De même ces deux responsables estiment convenables les moyens mis à leur disposition pour accomplir leurs missions. Quant au département ou service partenaire privilégié, nous relèverons juste que la responsable SSC méconnaît l'importance du département RH dans la communication interne d'une entreprise, puisqu'elle estime que c'est plutôt le département comptabilité comme son partenaire principal et privilégié dans le domaine de la communication. Une remise à niveau s'impose donc.

Quant à la suffisance ou à la satisfaction, il est clair que le constat est le même, que ce soient les responsables ou leurs collaborateurs, tous s'accordent à dire qu'il reste à faire dans le domaine de la communication au CSMH.

La suggestion de l'Assistant de direction, de créer un service spécialement dédié à la communication interne, en rapport avec la DRH et composée d'agents uniquement consacrés à cette mission en est le parfait résumé.

## **4.2. Propositions et recommandations**

L'analyse des résultats de l'enquête a permis de faire plusieurs constats et donc de faire des propositions et recommandations pour améliorer la pratique de communication interne au CSMH.

### **4.2.1. La création d'un service communication**

La première recommandation que nous faisons est celle de la création d'un Service uniquement dédié à la communication en général et plus particulièrement à la communication interne au sein des CSMH.

En effet, comme le démontrent les résultats de l'enquête, que ce soit au niveau des chefs de département ou des autres responsables et acteurs de la communication interrogés, le constat semble unanime. Le service communication devrait être séparé du secrétariat de l'établissement car en l'état actuel, il ne satisfait pas les attentes légitimes que le personnel pourrait placer en lui. La charge et le rythme de travail concentrés sur le service Secrétariat ne permettent pas à ce service de faire de manière optimale, l'autre mission qui lui est assignée

Si nous proposons la création d'un service chargé de la communication de manière globale (marketing, externe, événementielle, de crise) il faut préciser que dans le cadre précis de cette étude et au vu des résultats que nous avons obtenus lors des enquêtes, il est nécessaire qu'un chargé de la communication interne soit nommé.

Encore appelé chargé de communication interne et intranet ou responsable communication interne, il sera l'interface entre la direction et les collaborateurs de l'entreprise, il devra aider les managers à construire et à gérer la relation avec les salariés. Au sein d'une entreprise, il est la courroie de transmission entre la direction et les salariés. Son rôle est d'informer et de motiver le personnel via un journal, un séminaire, une cérémonie, par exemple.

Ces missions principales seront :

- De collecter, diffuser et communiquer les informations auprès des salariés et de la direction.
- De créer des outils et supports de communication afin de fédérer et motiver le personnel (événements, séminaire, formation).
- De participer à la construction d'une culture d'entreprise et au développement d'un sentiment de fierté et d'appartenance des salariés tout en accompagnant les projets de l'entreprise.

- D'utiliser les sites intranet, radio, web tv, séminaires et journées de formation comme outils pour réaliser ses missions.

Le responsable de la communication agit dans plusieurs domaines de l'entreprise, son rôle ne se limite pas à la communication. Il peut intervenir dans l'actualité économique et sociale de l'entreprise, dans les nouveaux projets, les plans sociaux, dans la diffusion des informations concernant l'entreprise, en collaboration avec le service des ressources humaines, le professionnel de la communication accueille les nouveaux salariés, il peut être amené à réaliser des événements, à concevoir des documents tels que des invitations, des affiches, etc.). Mais tout cela dépend de la taille de l'entreprise.

Le responsable de la communication doit aussi faire remonter l'information vers les hautes sphères de l'entreprise. Ainsi, il doit recueillir le sentiment de chacun et le communiquer aux dirigeants. Cela leur permet de comprendre comment chaque situation est perçue, d'améliorer la gestion du personnel, et surtout, de répondre aux préoccupations des salariés. Cet homme/cette femme doit être un fin stratège pour réussir à fédérer l'ensemble de l'entreprise. Les entreprises ne peuvent plus se passer du responsable de la communication interne de nos jours. En situation économique tendue, les dirigeants attendent des responsables de communication des solutions innovantes.

Le responsable de la communication devra avoir certaines qualités notamment : faire preuve de diplomatie, avoir une aisance relationnelle, un sens de l'écoute et de l'initiative, un esprit d'équipe, d'analyse et de synthèse, faire preuve de disponibilité, être organisé et rigoureux, avoir la Maîtrise des principaux logiciels bureautiques (Pack office, ...) et la connaissance de logiciel de PAO (publication assistée par ordinateur) et celle des réseaux sociaux et des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) entre autres (voir profil d'un responsable de communication interne en annexe).

Si nous proposons, la création d'un service de communication interne en général et la désignation d'un chargé de communication interne, il faudra également mettre en place une véritable politique de communication soutenue par des supports, canaux et moyens.

#### **4.2.2. L'adoption d'un plan de communication interne (Pci) et la modernisation des moyens et canaux de communication**

Lors de l'enquête, nous avons constaté, sur la base des réponses, qu'il n'existe pas à proprement parler de politique de communication interne au CSMH et encore moins de plan de communication interne qui décline les applications de cette politique. A cet effet, il paraît opportun et nécessaire de proposer la mise en place d'une politique claire et bien définie de

communication et ce de manière globale, politique qui devra être mise en œuvre comme nous l'avons dit précédemment au travers un plan de communication et plus particulièrement d'un plan de communication interne.

La réussite d'un processus de changement dans une entreprise suppose un investissement de son personnel qui est le résultat de son implication et son adhésion aux objectifs et défis relevés par le processus de transformation, cela ne peut être réalisé que par une bonne circulation de l'information et par conséquent une communication interne efficace.

Le plan de communication interne veillera à la cohésion et à la cohérence dans l'organisation quotidienne du travail. Il s'appuiera sur les valeurs de respect, de reconnaissance, de loyauté et de professionnalisme pour animer un sentiment fort d'appartenance et pour anticiper tout dysfonctionnement lié à la circulation interne de l'information.

Au CSMH, le PCI devra être élaboré par le responsable de la communication interne. Ainsi, il devra tenir compte du contexte dans lequel évolue l'établissement. L'objectif du plan de communication interne pour les CSMH sera de mettre à disposition des managers et de l'équipe dirigeante des instruments servant à motiver leurs équipes, améliorer le fonctionnement quotidien de la structure, et accompagner son processus de développement.

Le plan de communication interne proposé aura donc pour principaux objectifs de :

- Faire connaître au personnel les valeurs fondamentales et la culture de l'organisation ;
- Conforter chaque salarié dans son rôle au sein de l'organisation ;
- Motiver et associer les employés au projet de l'établissement en valorisant leur rôle et leur travail ;
- Fédérer le personnel autour d'un idéal, d'une vision commune ;
- Faire connaître à tout le personnel, les différents textes (projet éducatif, règlement intérieur etc.) ;
- Jauger le climat social, éviter la naissance de conflits sociaux, assurer et maintenir un climat social favorable aux échanges ;
- Etre à l'écoute de suggestions et remarques en vue de l'amélioration permanente des prestations ;
- Créer un réel sentiment d'appartenance en motivant les salariés et en capitalisant sur des valeurs, expériences et objectifs communs ;
- Faire une large diffusion des différentes activités de l'établissement et décisions prises par la direction, à l'attention de tout le personnel.

- Fournir aux employés le matériel et les outils nécessaires au bon accomplissement de leurs tâches ;

- Organiser des séminaires de formation destinés au personnel sur l'importance de la communication au sein de l'institution ;

L'atteinte de ces objectifs, pourrait mener à l'adhésion de l'ensemble du personnel au projet commun de l'établissement et au sentiment d'appartenance de tous les salariés à l'idéal mariste. Toutefois, la réussite d'un plan de communication interne est déterminée par plusieurs facteurs. L'élément clé pour un franc succès de ce plan sera le facteur « employés », « salariés » ou « personnel ».

En effet, les objectifs et l'orientation donnés à ce plan privilégient la mise en place d'un bon climat de travail à travers de bons rapports entre les dirigeants et le personnel, et entre les agents eux même.

Ce plan de communication est donc élaboré à l'attention des salariés et autres corps du personnel des Cours Sainte Marie de Hann et aussi envers l'équipe dirigeante à savoir :

- l'équipe de direction (composée de la direction et des chefs de départements);
- le conseil d'intendance (composé de tous les chefs de service des CSMH)
- le conseil plénier des préfets ;
- le personnel administratif et de service;
- le personnel enseignant ;
- les délégués du personnel administratif et technique;
- les délégués du personnel enseignant;
- les prestataires de service agissant à l'intérieur de l'établissement.

Il passera par tableau prévisionnel des grandes actions de communication qui seront entreprises (annuellement) au sein de l'établissement. De même ce plan de communications devra prévoir les différents moyens qui seront nécessaires pour sa réalisation. Il s'agira de moyens humains (plusieurs ressources seront engagées afin d'assurer la bonne réalisation de ce plan de communication. Il s'agira de mobiliser divers services et personnes au sein de l'établissement afin que chacune des activités et tâches prévues soient un succès. De la DRH au Secrétariat/communication en passant par la coordination de la vie scolaire chaque acteur devra faire preuve d'une grande implication et d'une forte adhésion). De moyens matériels à savoir :

– l'édition de l'agenda mariste qui est déjà une pratique instituée au sein de l'établissement est un excellent moyen de faire découvrir à l'ensemble du personnel les réalités de l'institution à travers les différentes rubriques et également de les maintenir informés des diverses dates clés durant l'année afin qu'à tout moment ils se mobilisent pour la réussite des divers évènements ;

- Les tableaux et écrans d'affichage seront nécessaires également car ils sont un excellent canal de diffusion d'information avec l'avantage que les écrans vidéos captent l'attention et évitent que certains employés ne se disent exclus de l'information ;
- Les boîtes à suggestions servent de baromètre de l'équilibre social de l'établissement en ce qu'elles permettent de recueillir librement et sous anonymat les différents avis des salariés sur le mode de gestion mis en place, les activités et le fonctionnement global de l'établissement ;
- Les notes de services et des lettres circulaires, l'organigramme sont de moyens efficaces pour faire circuler rapidement l'information et galvaniser les troupes ;
- Information sur le site internet et intranet de l'organisation avec courrier électronique et vidéos.

Et de moyens financiers car tout comme le plan de formation ou le budget, le plan de communication interne nécessite un accompagnement financier conséquent pour lui permettre d'être réalisé.

Le PCI sera a priori exécuté pour une période annuelle afin d'en faire une évaluation permanente et/ou périodique. L'efficacité et l'efficience de ce plan de communication sera garantie par une évaluation trimestrielle ou semestrielle. Il faudra donc mettre également en place un dispositif de suivi et d'évaluation sur la base de certains outils:

- La distribution de questionnaires anonymes afin de recueillir les impressions des salariés ;
- Des entretiens périodiques avec les divers responsables et maillons de la chaîne de commandement afin de mesurer l'impact de ce plan sur l'organisation des tâches;
- Les boîtes de suggestions pour l'avis des prestataires et éventuellement des partenaires de l'établissement ;
- L'élaboration d'un tableau de bord de gestion ou une grille permettant de quantifier les performances du plan;
- Exiger des salariés sur le terrain, des feedbacks afin de vérifier que le message véhiculé par le plan est bien cerné (les salariés adhèrent-ils au projet et sont-ils motivés à le réaliser convenablement ?)

Au titre des recommandations, il faudra également que le nouveau responsable de la communication interne assure la fiabilité des informations relayées afin d'éviter la confusion et le cafouillage qui naît du fait que le personnel à la base est confronté à plusieurs sources d'informations.

Il faudra également moderniser et compléter les moyens et canaux de communications qui sont actuellement utilisés au CSMH. L'utilisation de nouvelles technologies n'étant pas encore dans toutes les habitudes, il faudra prévoir dans le plan de communication, des séances de formation sur l'utilisation de ces outils.

De même afin d'éviter le retard ou la négligence dans la transmission des informations, il serait intéressant pour l'établissement de disposer d'un système intranet de même qu'un réseau corporate<sup>3</sup> qui facilitera la circulation du flux de communication important qui existe au sein des CSMH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>3</sup> Le système de communication corporate consiste pour les entreprises à négocier un circuit fermé de communication intra avec des opérateurs téléphoniques. Ce système permet aux membres du réseau corporate de communiquer entre eux uniquement et ce à des coûts avantageux.

## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de la présente étude, nous avons présenté du point de vue des auteurs et de la doctrine, le concept de communication interne, son rôle et son importance dans la bonne marche d'une entreprise.

Ainsi tout au long de l'étude nous avons démontré les avantages d'une bonne pratique de communication interne basée sur une politique et des plans de communication efficaces.

Nous nous sommes efforcés de présenter la pratique en place au CSMH, le rôle de chaque acteur dans le processus et l'impact de la pratique sur le fonctionnement de l'institution mariste.

Parvenu au terme de l'étude, il convient de vérifier si les objectifs que nous nous étions fixés ont été atteints, et si les résultats du travail répondent aux questions de recherche que nous avons établies dans l'introduction.

L'objectif général de l'étude a été atteint car l'étude a permis d'évaluer la pratique de communication au sein des CSMH et elle a permis de répondre à la question générale de recherche qui est de savoir : « Quel est l'état de l'information au sein du secteur administration et gestion au CSMH ? ».

A cet effet, nous avons constaté que le processus de communication interne au CSMH est existant mais qu'il ne suit aucun cadre normatif préétabli. Cet état de chose se justifie par le fait qu'il n'y ait pas réellement de politique de communication interne au sein de l'établissement, obligeant les responsables et acteurs à procéder de manière informelle et ce avec des impacts sur le fonctionnement global de l'institution.

Ainsi nous avons après avoir recueilli et analysé les données collectées auprès des responsables et du personnel à la base, noté plusieurs points de dissonances et de dysfonctionnements qui pouvaient être corrigés.

Les solutions que nous avons envisagées au début de l'étude se sont avérées opportunes et nécessaires pour améliorer la qualité de pratique établie au CSMH en termes de communication interne.

Il s'agissait :

- D'élaborer un plan de communication interne avec la mise à disposition de moyens et d'outils permettant une transmission efficace de l'information au sein du secteur ;
- De responsabiliser des acteurs clés chargés de veiller sur la transmission effective de l'information et ce dans les temps.

C'est ce que nous avons retenu à travers les propositions et recommandations que nous avons faites, à savoir : la définition d'une politique et l'élaboration d'un plan de communication

interne, la création d'un Service spécialement chargé de la communication avec un responsable chargé de la communication interne.

C'est donc ce qu'il faut retenir de la présente étude que nous avons menée au CSMH, la question qui reste cependant posée au terme de l'étude est le rôle que pourrait jouer la communication interne dans la gestion des conflits dans les entreprises en général et aux Cours Saint Marie de Hann en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### ➤ **Ouvrages**

1. **AÏM O., BILLIET S.**, 2015, Communication, Dunod, Paris, 301p ;
2. **BIZOT E., CHIMISANAS M-H., PIAU J.**, 2014, Communication, Dunod, Paris, 421p ;
3. **BOURRIAUD N.**, 2001, Esthétique relationnelle, Les presses du réel, Dijon, Pages 67-73 ;
4. **BROYEZ C., DETRIE P.**, 2001, La communication interne au service du management, Editions liaisons, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, 238p ;
5. **COULTER M., De CENZO D., ROBBINS S.**, 2011, Management : l'essentiel des concepts et pratiques, Nouveaux horizons, 7<sup>ème</sup> éd., Paris, 538p ;
6. **DECAUDIN JM., IGALENS J., WALLER S.**, 2013, La communication interne : stratégies et techniques, Dunod, Paris, 209p ;
7. **DURAND V.**, 1999, Les métiers de la communication d'entreprise, PUF, Paris, 184p.
8. **HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W.**, 2014, Management des organisations, De Boeck Nouveaux Horizons, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 727p ;
9. **LAMIZET B., SILEM A.**, 1997, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses, Paris, 590p ;
10. **LEMANT O.**, 1995, La conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, 215p ;
11. **LIBAERT T.**, 2009, Introduction à la communication, Dunod, Paris, 128p ;
12. **MATTELART A., MATTELART M.**, 2004, Histoire des théories de la communication, La Découverte, Paris, 123p ;
13. **MOLES A.**, 1986, Théorie structurale de la communication et société, Editions Masson, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, 294p ;
14. **MORGAN G.**, 1998, Images of organizations: the executive edition, SAGE publication, Newbury Park, 350p;
15. **MUCCHIELLI R.**, 1991, Communication et réseaux de communication, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux, 165p ;
16. **PAGÉ L.**, 2009, Méthodes quantitatives pour les sciences humaines, Loze-Dion, Québec, 253p ;

17. **SPERBER & WILSON**, 1989, La pertinence communication et cognition, Editions de minuit, Paris, 396p ;
18. **TIOTE L.**, 2013, La communication interne dans la fonction RH, Presses académiques francophones, Saarbrücken, 71p ;

➤ **Articles et Revues**

19. **ALLEN J., BORDIA P., IRMER B.E, JIMMIESON N.L**, 2007, Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication, Journal of change management, 7: 2,187-210;
20. **ARGENTI P., BECK, HOWELL R.A**, 2005, The strategic communication imperative, MIT Sloan Management Review, Spring, 83-89;
21. **BARRETT D.J**, 2002, Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, Emerald Group Publishing;
22. **DEVOS N.**, 2001, Evaluation des documents multimédias en ligne, Communications et langages, n° 128 juin, pages 51-63 ;
23. **MEADE J.A**, 2010, Strategic planning for internal communication, CPA Practice management forum, 6 :1,4-9;
24. **PERRIER Y., TREMBLAY R.R.**, 2006, Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel, Les Éditions de la Chenelière Inc., 2<sup>ème</sup> éd., 5p ;
25. **SEIGNOUR A.**, 1998, Le marketing interne : un état de l'art, Recherche et Applications en Marketing, Vol 13, n°3 pages 43-56.

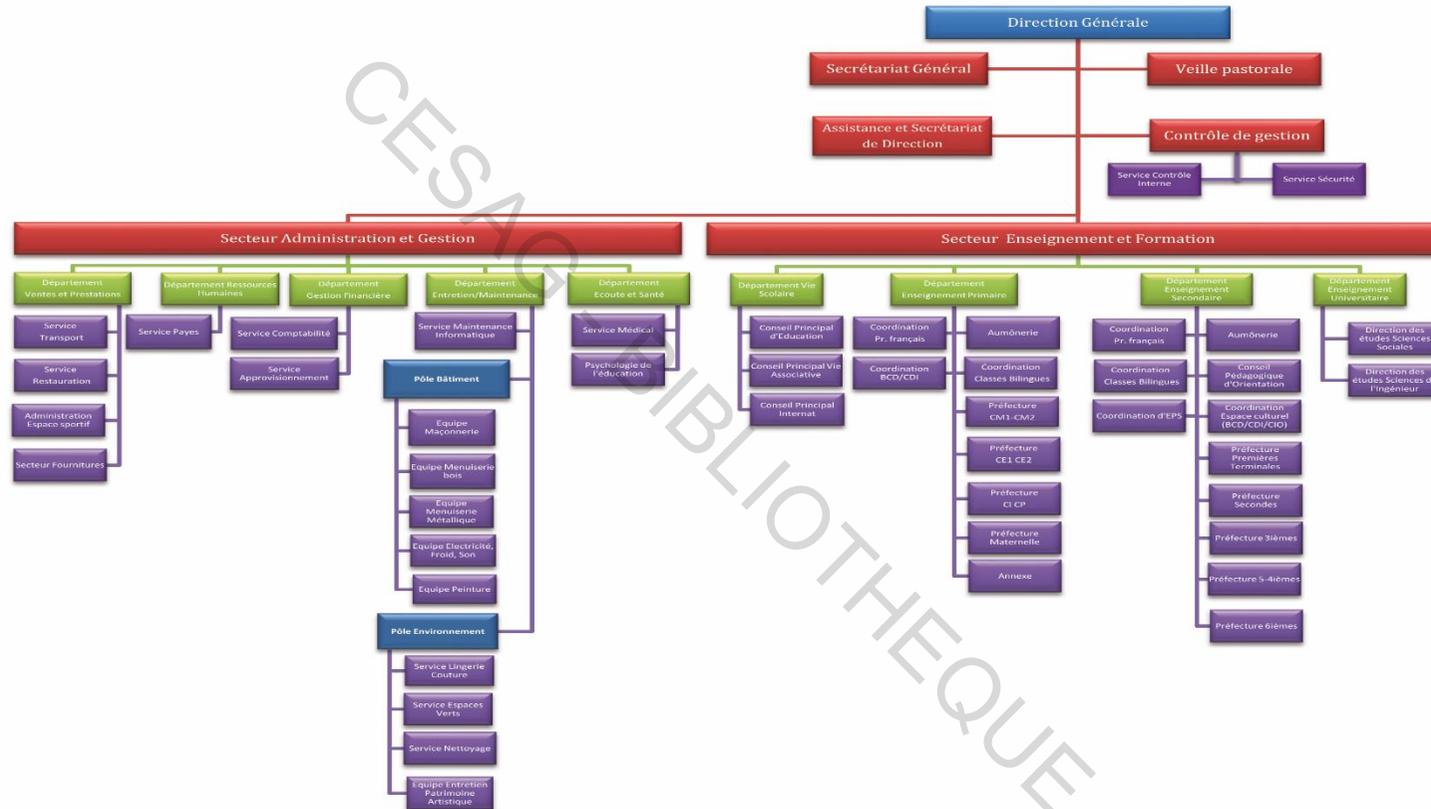
➤ **Webographie**

26. [www.cheneliere.info](http://www.cheneliere.info) ; consulté en Octobre 2016 ;
27. [www.googlebooks.com](http://www.googlebooks.com); consulté en Octobre 2016 ;
28. [www.maxicours.com](http://www.maxicours.com) ; consulté en Août 2016 ;
29. [www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com) ; consulté en Octobre 2016 ;
30. [www.slideplayer.fr](http://www.slideplayer.fr) ; consulté en Juillet 2016.

ANNEXES

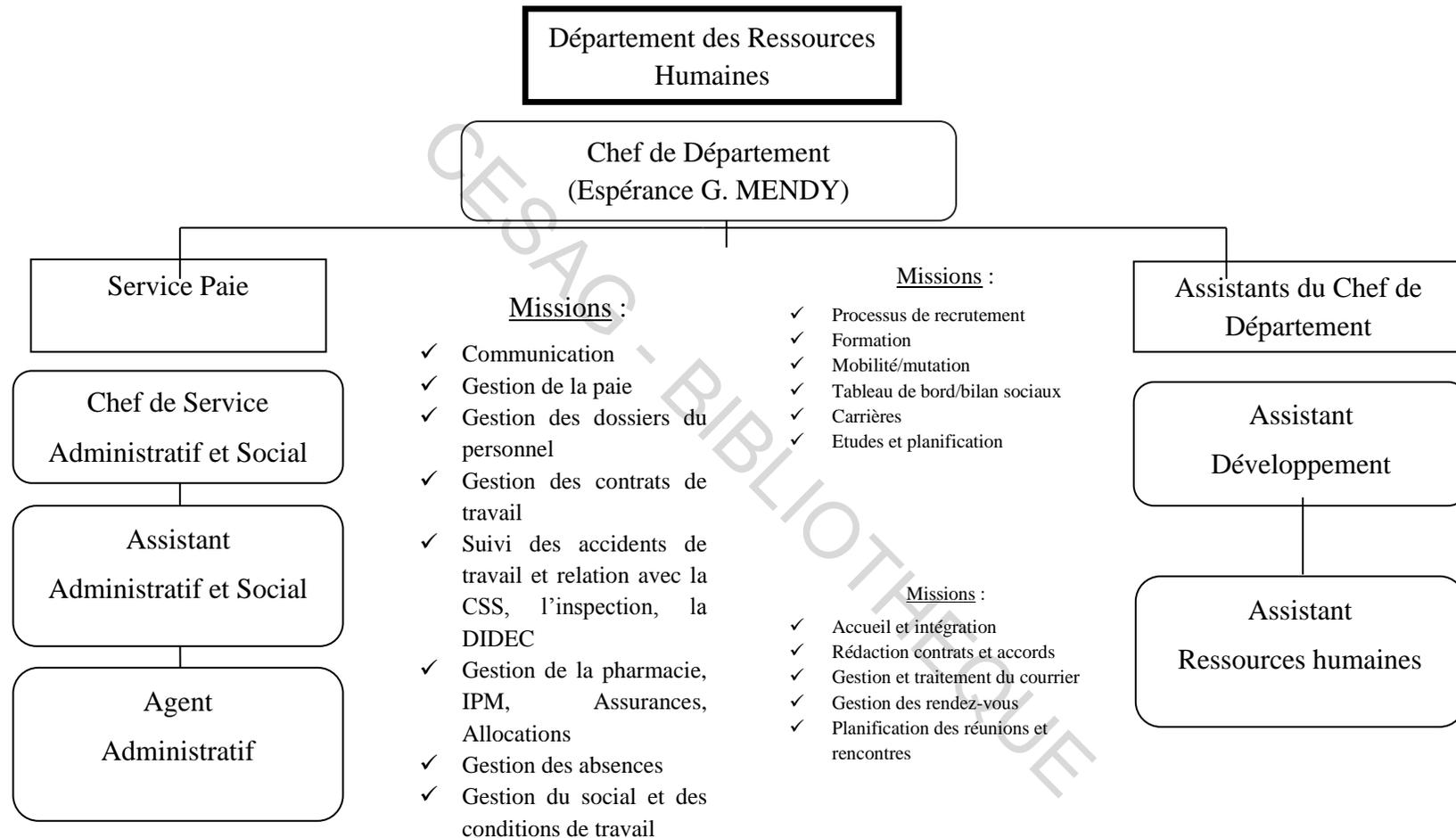
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1: Organigramme des CSMH**



Source : Service Secrétariat Communication (CSMH)

**Annexe 2: Organigramme DRH des CSMH**



Sources : DRH (CSMH)

### **Annexe 3: Questionnaire de l'étude**

1. A quelle catégorie ou corps du personnel appartenez-vous ?

Administratif    Technique/service    Enseignant    autre (préciser)

2. Quelle perception avez-vous du fonctionnement global de l'institution ? Et quels sont, de votre point de vue, les dysfonctionnements majeurs que vous avez eu à constater dans l'institution ?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelle est selon vous, la nature de ces dysfonctionnements ?

Managériale    Communicationnelle    Relationnelle    Autres (préciser)

4. D'après vous, il y a-t-il une politique de communication interne instaurée au sein de l'établissement ?

Oui                                       Non

5. Si oui, pouvez-vous nous en définir les acteurs et les cibles ?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Quelle est votre définition de la communication ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Pensez-vous avoir l'information nécessaire pour l'exercice de votre métier ?

Oui                                       Non

8. Quelle est d'après vous, l'efficience de cette politique interne de communication au sein de l'établissement ?

Peu       Moyenne       Assez bonne       Bonne

9. Existe-t-il un organe ou un service qui est en charge de la communication en générale et de la communication interne en particulier dans l'institution ?

Oui                                       Non

a) Si oui, quelle est sa mission et quels mécanismes utilise-t-il pour faire circuler l'information ?

b) Si non, jugez-vous qu'il soit utile et opportun d'en avoir un au sein de l'établissement ?  
veuillez préciser vos raisons

.....  
.....  
.....  
.....

10. Existe-t-il en dehors de cet organe, d'autres mécanismes de communication utilisés ? (si oui  
veuillez préciser)

.....  
.....  
.....  
.....

11. Avez-vous particulièrement un rôle dans le processus ou la politique de communication de  
l'établissement ? Si oui veuillez l'expliquer brièvement en quelques lignes :

.....  
.....  
.....  
.....

12. Quels ont été les moyens et/ou outils qui ont été mis à votre disposition pour effectuer votre  
mission dans le cadre de la communication interne?

.....  
.....  
.....  
.....

13. Avez-vous d'autres propositions ou suggestions à faire ? (si oui, lesquelles ?)

.....  
.....  
.....  
.....

14. Quel est votre âge ?

20-25 ans     25-30 ans     30-35 ans     35-40 ans     40-45 ans     45-50ans  
 50-55ans     55-60 ans

15. Quelle est votre situation matrimoniale ?

Marié     Célibataire     Divorcé     Autres (à préciser)

16. Quel est votre degré d'ancienneté aux CSMH ?

1-5 ans     5-10 ans     10-15ans     +15 ans...

#### **Annexe 4: Guide d'entretien**

1. Quelle est votre mission dans cette école du Diocèse ?
2. Quel est votre degré d'ancienneté dans votre fonction actuelle ?
3. Combien d'agents avez-vous sous votre responsabilité ?
4. Comment est organisé votre établissement/ département/ service?
5. De quelle manière s'effectue la circulation de l'information à l'intérieur de votre institut/ département/ service ?
6. Quelle est votre politique de communication interne?
7. Existe-t-il un système d'information mis en place pour assurer l'exécution de cette politique de communication interne ?
8. Quel est votre rôle principal dans ce cadre ?
9. Quelles sont les cibles principales de votre communication ?
10. Quels sont les outils, canaux et moyens dont vous disposez pour mettre en œuvre cette politique ?
11. Pensez-vous que ces outils, canaux et moyens soient suffisants ?