



HAL
open science

La communication interne et managériale dans les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire : enjeux et perspectives

Franck Arnaud Konan Kouame

► To cite this version:

Franck Arnaud Konan Kouame. La communication interne et managériale dans les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire : enjeux et perspectives. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03684459

HAL Id: dumas-03684459

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03684459>

Submitted on 1 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

La communication interne et managériale dans les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire

Enjeux et perspectives

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : KOUAME Franck Arnaud Konan

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 28/06/2021

Mention du mémoire : Bien

À mon grand-frère Wilfried Anicet Kouame

Remerciements

La mise en œuvre de ce présent mémoire a été rendue possible grâce à une assistance intellectuelle de deux femmes très spéciales, qui ont bien voulu m'orienter et m'aider dans l'accomplissement de cette tâche académique.

Nous voudrions adresser nos profondes gratitude à madame Juliette Charbonneaux, ainsi qu'à madame Florence Garrigues. Qui sont respectivement mes tutrices pédagogiques et professionnelles. Leurs conseils et disponibilités quotidiennes nous ont été d'une très grande utilité, en cette année universitaire particulièrement difficile pour nous.

Je souhaite également dire merci à l'équipe dirigeante et d'encadrement du CELSA Sorbonne Université, avec à sa tête madame Karine Berthelot-Guiet, qui nous a toujours manifesté sa sympathie. Veuillez trouver ici, l'expression de notre plus grand respect et admiration.

À côté de ces personnes, nous souhaitons exprimer notre gratitude à tous ces hommes et femmes du système éducatif ivoirien, qui nous ont ouvert leur porte dans le cadre de nos enquêtes. À toute ma famille biologique, qui malgré la distance m'a toujours apporté son soutien.

Enfin, que veuille trouver ici l'expression de notre profonde gratitude tous ceux qui nous ont apporté une aide intéressante de tous ordres dont les noms ont été omis

Résumé

A travers ce travail d'étude et de recherche, nous mettons en avant le rôle d'une communication interne et managériale sur la performance d'un système éducatif dans un pays en voie de développement comme la Côte d'Ivoire.

A l'heure où la question de la communication interne et managériale semble susciter de plus en plus d'intérêt dans nos différentes organisations, il nous a paru judicieux en tant que jeune communicant d'y consacrer une étude particulière. Ce travail d'étude et de recherche vous embarque vers ce pays d'Afrique de l'Ouest et met à nu les différentes pratiques de ce domaine de la communication au sein des petites et moyennes entreprises, qui exercent dans le domaine de l'éducation formation. C'est une étude, qui invite à repenser les pratiques de communication interne et managériale au sein des établissements secondaire privés de ce pays, en vue d'accroître la motivation des salariés de ce secteur et de tendre vers une formation plus performante pour nos jeunes apprenants. Car il y va de l'avenir de ce pays.

Mots-clés

Communication interne ; Communication managériale ; Établissements secondaires privés ; Manager ; Culture d'entreprise ; Politique de communication ; Éducation ; Collaborateurs ; Formation ; Apprenants ; Performance ; Motivation ; salariés ; Système éducatif ; Côte d'Ivoire.

Sigles et Abréviations

ADN : Acide Désoxyribonucléique

BEPC : Brevet d'Études du Premier Cycle

CELSA : École des hautes Études en Science de l'information et de la Communication

CEPE : Certificat d'Études Primaires Élémentaires

DE : Directeur des Études

DEA : Directeur des Études Adjoint

CREG : Centre des Ressources Économiques et de Gestion

EESP : Établissement d'Enseignement Secondaire Privé

IH2EF : Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation

MEASFP : Ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle

MEN : Ministère de l'Éducation Nationale

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MPFFPE : Ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille et de la Protection de l'Enfant

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

SMS : Short Message Service

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UEMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

Sommaire

Remerciements	3
Résumé	4
Sigles et Abréviations	5
Introduction Générale	8
I Panorama sur les établissements secondaire privés de Côte d’Ivoire	30
I.1 Structuration et fonctionnement des établissements d’enseignement secondaire privés en Côte d’Ivoire	31
I.1.1 Structuration des établissements privés en Côte d’Ivoire	31
I.1.2 Fonctionnement des établissements secondaire privés en Côte d’Ivoire.....	34
I.2 Les travailleurs dans les établissements d’enseignement secondaire privés	35
I.2.1 Des profils de plus en plus jeunes	35
I.2.2 Des travailleurs aux sources de motivations variées	36
I.2.3 Des travailleurs peu formés au profil de carrière incertains.....	37
I.2.4 Des métiers considérés comme des tremplins	38
I.2.5 Degré de connaissance des pratiques de communication en entreprise	39
I.3 Les pratiques communicationnelles dans les établissements d’enseignement secondaire privés en Côte d’Ivoire	41
I.3.1 Perception de la communication au sein de ces PME.....	41
I.3.2 Les différentes formes de communication et outils utilisés au sein de ces PME....	41
I.4 Conclusion partielle	46
II Ressenti des travailleurs sur les pratiques managériales et communicationnelles au sein des établissements d’enseignement secondaire privés	47
II.1 Regard sur les pratiques managériales et communicationnelles	48
II.1.1 Une procédure managériale et des méthodes critiquées	48
II.1.2 Des rapports professionnels bien entretenus malgré tout	51
II.1.3 Le déni d’une culture d’entreprise	52
II.1.4 Une jonction communication interne et performance	54
II.2 Les difficultés de gestion de ces PME et de mise en œuvre d’une communication interne et managériale	57
II.2.1 Des managers peu autonomes et sous pression.....	57
II.2.2 Une absence de réelle politique de communication interne et managériale	59
II.2.3 Une persistance des soucis techniques dus à plusieurs facteurs	60

II.2.4	Un personnel très peu stable	62
II.2.5	Un environnement du système éducatif et une politique globale à repenser.....	63
II.3	Conclusion partielle	64
III	Approche pour une communication interne et managériale efficace au sein de ces PME	66
III.1	Une politique de gestion à repenser et à concevoir	68
III.1.1	Se doter d'une politique de communication bien définie.....	68
III.1.2	L'assurance d'une meilleure fluidité et circulation de l'information	70
III.1.3	Renforcer la dynamique d'interaction sociale	75
III.1.4	Le renforcement de la culture d'entreprise	77
III.1.5	S'inspirer des modèles de management et de développement personnel	85
III.2	Des outils de communication interne ou managériale à renforcer et repenser	93
III.2.1	Un usage plus professionnel des affichages.....	93
III.2.2	Des formes de réunion à repenser.....	95
III.2.3	Une meilleure optimisation et mobilisation des outils digitaux pour sa communication interne	97
III.2.4	Initier des événements internes	100
	Conclusion Générale.....	105
	Bibliographie	110
	Annexes	114

Introduction Générale

« L'éducation est l'arme la plus puissante que l'on puisse utiliser pour changer le monde¹ ». Cette citation du célèbre homme politique sud-africain Nelson Mandela nous interpelle et inspire, tant nous sommes convaincus de la véracité de ces propos. L'éducation est fondamentale pour nous en tant que personne, mais surtout pour nos jeunes nations qui aspirent au développement. Chacun à son niveau a un rôle capital à jouer. Notamment tous les bailleurs privés autour de ce secteur si important pour l'avenir de ces États.

Selon une définition simple reprise dans le dictionnaire Universel, un système éducatif est appréhendé comme une structure composée de différentes composantes qui permettent d'éduquer une population dans une zone géographique donnée. Les écoles, les universités, les bibliothèques, les enseignants et d'autres intervenants font partie de ce système². Nous comprenons par ce fait, que ce système prend en compte l'ensemble, des structures, des décideurs politiques, des différents corps de métiers et de toutes les ressources, qui se consacrent à l'éducation d'une population dans un lieu donné.

La définition et la volonté de faire comprendre les contours de cette notion, ne sont pas anodines. Car nous allons tout au long de cette étude, faire une immersion dans le système éducatif d'un pays d'Afrique de l'Ouest : la Côte d'Ivoire.

Dans ce travail d'étude et de recherche, nous allons nous intéresser de plus près au rôle des bailleurs privés du secteur de l'éducation formation et de l'impact de leurs pratiques managériales et de communication interne sur la performance d'un système éducatif dans un pays comme la Côte d'Ivoire.

Présentation succincte du pays

Devenue officiellement un État indépendant le 07 août 1960, la Côte d'Ivoire est un pays d'Afrique de l'Ouest avec une superficie de 3222462 km² pour une population estimée à près de vingt-six millions d'habitants³. Ce pays en voie de développement, qui est un des leaders dans la sous-région ouest-Africaine a pour langue officielle le Français hérité de

¹ Extrait d'un ancien discours public de Nelson Mandela, ancien président sud-Africain de 1990 à 1995.

² Dictionnaire Universel.

³ RGPH 2014.

son statut de colonie Française depuis 1893⁴. Elle a pour capitale politique et administrative Yamoussoukro et pour capitale économique Abidjan. Sa source économique est essentiellement basée sur l'agriculture et elle a pour monnaie le Franc CFA.

Image 1 : carte officielle de la Côte d'Ivoire avec ses grandes villes et pays limitrophes



Un secteur éducatif multiforme

La Côte d'Ivoire est un pays en voie de développement qui à l'instar de plusieurs autres pays de son statut, mise sur plusieurs secteurs pour son développement. L'un de ces secteurs est sans conteste le secteur éducatif. C'est connu de tous, accroître et promouvoir le développement de ses ressources humaines est un fait essentiel pour tout pays qui aspire au développement. « Les citoyens éduqués sont à la base de progrès sociaux économiques et durables⁵ ». L'éducation est un investissement pour un Etat, et y investir favorise la croissance non seulement individuelle mais collective des populations de cet Etat. Elle permet d'être compétitif. Comme le disait Harry Patrinos, spécialiste de la gestion des écoles, de l'évaluation des impacts et des partenariats publics-privés dans le domaine de

⁴ Date à laquelle la Côte d'Ivoire devient officiellement colonie Française.

⁵ Acadie nouvelle, *Quatre raisons pour lesquelles l'éducation est si importante*, l'édition nouvelles, janvier 2016.

l'enseignement à la banque mondiale, « l'éducation est de toute évidence l'un des instruments les plus puissants pour lutter contre la pauvreté et les inégalités, ainsi que pour jeter les bases d'une croissance économique solide⁶».

En Côte d'Ivoire, conscient que le développement d'un pays dépend en grande partie d'un système éducatif égalitaire et efficace, les différents gouvernements qui se sont succédé ont mené des réformes et des politiques, afin de venir en appui au système éducatif. « La Côte d'Ivoire a accédé à la souveraineté nationale avec comme priorité, la valorisation des ressources humaines qui passe nécessairement par l'éducation et la formation⁷».

Fondé sur le modèle de la France, l'État ivoirien va initier après son indépendance en août 1960, une politique d'école gratuite et obligatoire et allouer une part importante de son budget national à ce secteur. Et ce, afin d'encourager la scolarisation des enfants en âge d'aller à l'école. Plusieurs panels de réflexions autour des thématiques liées à l'éducation formation dans ce pays ont été initiés. Ce qui a abouti à l'expérimentation de plusieurs méthodes et pratiques, mise en place dans l'optique d'inculquer aux jeunes apprenants, un certain nombre de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ainsi, le secteur de l'éducation formation en Côte d'Ivoire a été institué dans le but de faire face à plusieurs défis : « Le défi de l'unité de la nation, en participant à la construction d'une société plus unie et solidaire, le défi de l'approfondissement de la vie démocratique, le défi de la réussite économique et de la promotion de l'Homme⁸».

Le système éducatif ivoirien est composé de plusieurs niveaux : l'enseignement préscolaire, ouvert aux enfants âgés de 3 à 5 ans, que l'on retrouve particulièrement dans les zones dites urbaines. Ce premier niveau d'enseignement de ce pays, n'est pas accessible à toutes les classes sociales, du fait de son coût souvent élevé. L'enseignement primaire est quant à lui, constitué d'un cycle de six ans sanctionnés par le Certificat d'Études Primaires et Élémentaires (CEPE). Ensuite, arrive l'enseignement secondaire, qui est composé de deux cycles. Un premier cycle avec une durée de quatre ans pour les adolescents de 12 à

⁶ HARRY (A. Patrinos), Practice Manager, World Bank éducation, « *Le rôle crucial de l'éducation dans le développement économique* », opinions, 10 juin 2016.

⁷ Rapport sur la mise en œuvre de la convention et de la recommandation concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement en Côte d'Ivoire, Juin 2016, P.5.

⁸ Rapport du ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation de Base, *Innovation réussie dans le système éducatif ivoirien*, octobre 1999, P.9.

15 ans, sanctionné par le Brevet d'Études du Premier Cycle (BEPC) et un second cycle, exécuté en 3 années, sanctionné par le Baccalauréat. Enfin, vient l'enseignement supérieur, qui accueille les étudiants du pays après leurs études secondaires. La gestion du système éducatif ivoirien dans sa globalité, est assurée par quatre portefeuilles ministériels, qui ont différentes tâches selon leurs différents cahiers des charges. Le Ministère de l'Éducation Nationale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENETFP), qui s'occupe de l'ensemble des niveaux de l'enseignement général, technique et professionnel, ainsi que du préscolaire et de l'éducation non formelle; le Ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille et de la Protection de l'Enfant (MPFFPE), qui contribue au développement des programmes d'éducation parentale pour les enfants n'ayant pas encore l'âge d'entrer au préscolaire ou n'ayant pas la possibilité d'y entrer. Le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (MEAS), qui est en charge des formations professionnelles de parcours sociaux et enfin, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), qui est chargé de l'application de la politique du gouvernement en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. Dans un souci d'efficacité et de mieux se rapprocher des administrés, l'on retrouve pour chacun de ces ministères des représentations régionales incarnés par des Directeurs ou Directrices représentant les différents ministères.

Un enseignement secondaire investi par les bailleurs privés

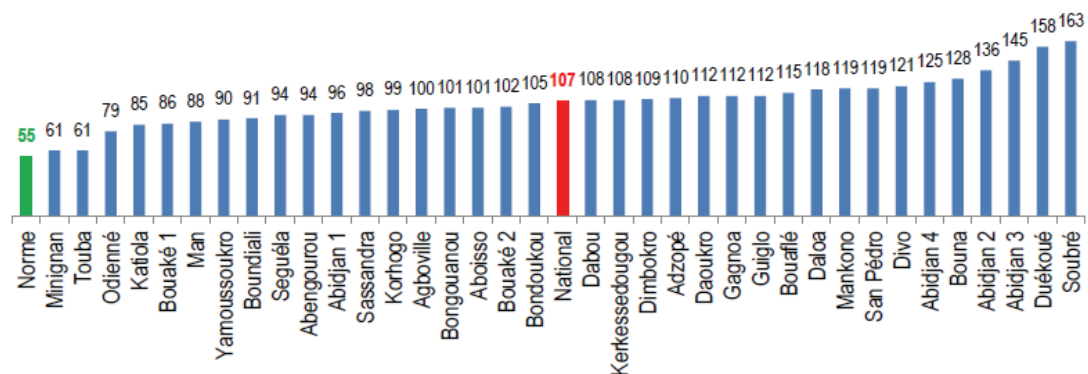
Parmi les différents niveaux d'éducation dans ce pays francophone, l'un attire plus particulièrement l'attention par sa structuration, son mode d'organisation et l'engouement qu'il suscite pour plusieurs entrepreneurs : l'enseignement secondaire.

Subdivisé en deux cycles, l'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire, constitue le deuxième degré d'enseignement du pays. Son accès est conditionné par l'admission à un concours (le CEPE). « Il est accessible, gratuit et ouvert à tous⁹», selon les capacités d'accueil des différentes infrastructures. *L'enseignement secondaire général a pour principale mission de consolider et d'approfondir les acquis du niveau précédent de l'apprenant, de développer son esprit critique et créatif, de le spécialiser dans une filière*

⁹ Article 7 de l'alinéa 2 de la Constitution Ivoirienne de 1960.

générale, technique ou professionnelle, afin de lui permettre d'accéder à la vie professionnelle ou de poursuivre ses études dans l'enseignement supérieur¹⁰. L'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire mobilise le plus d'apprenants. Il reçoit chaque année des millions de jeunes en quête de formation et compte dans le secteur éducatif le plus d'infrastructures construites par l'État. Cependant, ces infrastructures semblent ne pas être suffisantes pour combler la forte entrée des apprenants à ce niveau d'enseignement chaque année. Les infrastructures construites ne suffisent pas pour faire face à la demande des nouveaux entrants. L'on constate dans les salles de classe des établissements publics, des effectifs pléthoriques ne facilitant pas une formation de qualité. Le ratio élèves-salles de classes était estimé il y a de cela six ans à 107 élèves dans les établissements d'enseignement public. C'est dire toute la difficulté pour l'Etat de Côte d'Ivoire de répondre de façon optimale aux différentes demandes à ce niveau d'enseignement de son système éducatif.

Figure 1 : Ratio élèves/salle de classe au secondaire général du 1er cycle au public (Année-scolaire : 2014-2015)



Source : (MEN)

Ce manque d'infrastructures a contraint l'État ivoirien à faire appel à des particuliers. Les actions privées, pour venir en appui à ce secteur sont vivement encouragées dans le pays. À cet effet, le décret n° 61 140 du 15 avril 1961 tel que modifié par le décret n° 97 625 du 3 décembre 1997¹¹ a fixé les conditions de cession du service public. Tous ces paramètres, ont ainsi occasionné une forte présence de bailleurs et d'infrastructures privées dans ce

¹⁰ Cahier de charges du ministère de l'éducation nationale.

¹¹ Décret présidentiel signé par Henri Konan Bédié ancien président de la République (1993-1999).

secteur. Le partenariat avec le secteur privé a été motivé à la suite des réformes générales entreprises dans le secteur éducation formation. Selon le chercheur Quenum Célestin, « le retard accusé par l'État du fait des difficultés financières depuis plus de trente ans dans la satisfaction des offres éducatives reste difficile à rattraper¹²». Le recours aux initiatives privées s'est posé au fil des années, comme une alternative au problème d'exclusion scolaire et à la faiblesse de l'offre éducative observée au sein des établissements d'enseignement secondaires publics. Plusieurs rapports de recommandations ont posé les établissements privés, comme une solution de substitution pertinente pour la Côte d'Ivoire, en ce sens qu'ils permettent à un plus grand nombre d'avoir accès à l'éducation et par ailleurs aux parents de faire un choix¹³. Ces établissements privés sont tenus toutefois de respecter la liberté d'opinion et l'ensemble des pratiques éducatives dans le pays. Ils peuvent être laïcs ou confessionnels et doivent offrir aux apprenants toutes les aptitudes scientifiques et morales en vigueur dans le pays et selon ses différents engagements. Ils constituent à ce jour, près de 60%¹⁴ des infrastructures du système d'enseignement secondaire dans ce pays. Aucune discrimination n'y est admise. Ainsi, « la loi n° 2000-513 du 1er Août 2000 portant Constitution de la République de Côte d'Ivoire en son article 7 et les différents textes législatifs et réglementaires, qui en définissent les modalités d'application, affirment, pour tous « l'égal accès ... à l'éducation ». Ils n'entretiennent nullement la discrimination dans le domaine de l'éducation. Bien au contraire, ils promeuvent l'égalité des chances d'accès et de participation de tous à une éducation gratuite de qualité qui fonde la Convention et la Recommandation de l'UNESCO concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement¹⁵ ».

Ces établissements comme toute organisation, possèdent des règles qui leur sont propres, mais celles-ci ne doivent aucunement aller à l'encontre des prescriptions étatiques.

Ainsi, de plus en plus d'établissements secondaire privés voient le jour chaque année.

Occasionnant ainsi, des opportunités d'emplois pour bon nombre de jeunes, dans un pays

¹² QUENUM (Célestin), « *Financement public des systèmes éducatifs et croissance économique dans les Pays en Voie de Développement : cas des pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)* », Thèse de doctorat en Sciences Économiques (CNU 05), Université de Bourgogne, 2008, p. 40.

¹³ Rapport sur la mise en œuvre de la convention et de la recommandation concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement en Côte d'Ivoire, Juin 2016, P.24.

¹⁴ Site officiel de la Direction de l'Encadrement des Établissements privés en côte d'Ivoire (DEEP).

¹⁵ Rapport sur la mise en œuvre de la Convention et de la recommandation concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement en Côte d'Ivoire, Juin 2016, P.5.

qui peine à satisfaire le nombre de demandeurs d'emplois. Ce business généré autour de l'enseignement secondaire est très en vogue. Les établissements d'enseignement secondaires privés constituent et fonctionnent aujourd'hui comme des entreprises à part entière. L'État les accompagne et a mis en place des structures pour les encadrer et réguler leur fonctionnement. Il possède donc un droit de regard sur ces différentes organisations.

Malaise au sein des établissements secondaires privés

Les établissements d'enseignement secondaires privés en Côte d'Ivoire constituent ainsi, des PME, qui pèsent de tous leurs poids dans le secteur de l'éducation formation. Ces PME en dehors de leurs secteurs d'activités ont les caractéristiques de toutes les autres PME comme le soulignent si bien Pierre Louart et Marc Vilette. Ils ont pour ainsi dire, une taille organisationnelle réduite, une forte centralisation autour du propriétaire dirigeant, une vision entrepreneuriale commune, un très faible degré de formalisation des activités de gestion et de production¹⁶. Dans ce type d'entreprise, tout gravite et se conçoit autour du dirigeant.

En Côte d'Ivoire, « le décret n°2012-05 du 11 janvier 2012 définit la PME, comme une entreprise employant moins de deux cents personnes en permanence, dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à un milliard exerçant dans tous les secteurs d'activités¹⁷». Toutefois, dans ce pays, l'on a pu remarquer, que les entités privées autour du secteur de l'éducation formation censées apporter un appui pour une meilleure qualité du système éducatif ivoirien rencontrent des difficultés de plusieurs ordres : grognes répétitives des salariés, arrêts intempestifs des cours, non-paiement des salaires du personnel, licenciements abusifs et bien d'autres problèmes. Toutes ces situations n'augurent pas des lendemains reluisants et stables pour ce secteur qui occupe une part très importante de ce système éducatif. Nous avons constaté, que la gestion de ces entités privées met à mal le rendement des apprenants du système éducatif de façon générale.

Comme pour toutes entreprises, la question de la communication est fondamentale. Ces PME embauchent plusieurs dizaines de personnes et contribuent à la bonne marche de ce pays. Ils ont pour nous, un rôle non négligeable dans la dynamique de développement de

¹⁶ LOUART (Pierre) et VILETTE (Marc), *la GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, 2010, P.11.

¹⁷ <https://www.etudier.com/Importance-De-Pme-Pmi-En-Côte-d-Ivoire>, consulté le 05/04/2021.

ce pays. Ainsi, nous convenons avec l'agence Campus communication et l'AFCI, qui dans une étude nous relatait, que « la communication interne est aujourd'hui perçue comme un enjeu stratégique dans les établissements¹⁸». Nous voulons à travers ces écrits, positionner la communication interne et managériale au cœur de la gestion de ces PME, qui rencontre de nombreuses difficultés internes.

La communication interne : utilité et approche définitionnelle

Domaine de la communication, qui connaît de plus en plus une médiatisation ces dernières décennies, la communication interne a une multitude de définitions selon les auteurs, les approches et les différents ouvrages. Cependant, toutes ces définitions ont un ancrage commun et se recentrent autour du salarié. Nous avons retenu particulièrement la définition de Bertrand Bathelot, qui convient le mieux à notre vision de ce domaine de la communication. Dans sa production, il définit ce domaine, comme « l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise¹⁹». On en retient donc, que la communication interne a une cible particulière et place le bien-être du collaborateur au centre de ses intérêts.

Malgré tout son rôle prépondérant pour la bonne marche d'une entreprise, force est de constater que ce domaine de la communication est encore bien méconnu ou négligé dans certaines structures. L'article du livre blanc de la communication dans les établissements d'enseignement supérieur en France révèle par exemple, que « la communication interne fut longtemps le parent pauvre de la communication²⁰». La lecture de l'ouvrage Marketing et communication, pilotez votre communication écrit sous la direction de Thierry Libaert et Jacques Suart, nous fera même la confidence, que la communication interne a été longtemps cantonnée à un journal d'entreprise, avec peu de moyens budgétaires et humains

¹⁸ La communication interne dans les universités Françaises, une étude réalisée par l'agence campus communication en partenariat avec l'AFCI, 2011, P.10.

¹⁹ BATHELOT (Bertrand), *l'encyclopédie illustrée du marketing*, blog personnel, décembre 2019.

²⁰DORMONT (Franck), *Livre blanc de la communication dans l'enseignement supérieur, grandes écoles et universités face aux défis de la communication globale*, 2016, P.52.

en entreprise²¹. Domaine de la communication pas souvent considéré à sa juste valeur, la communication interne s'inscrit et se positionne pourtant de plus en plus comme un domaine incontournable de la science communicationnelle. Ce même ouvrage dira de ce domaine, qu'elle est « l'un des enjeux les plus importants des entreprises pour les prochaines années²² ». Elle mobilise plusieurs aspects de la dimension humaine. La communication dans sa globalité s'inspire de plusieurs éléments caractéristiques de la communication interne telle que les relations humaines, sociales et bien d'autres choses. Comme Érik Neveu²³ le dit si bien, « informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines²⁴ ». Cette affirmation configure l'étroitesse des liens entre la communication interne "fille" de la communication et la science de la communication. Le fonctionnement de la communication dans son principe rejoint un principe essentiel pleinement partagé dans le domaine de la communication interne. Celui des relations humaines et sociales. Ces éléments essentiels régissent la planification de toutes actions de communication. « Communiquer, c'est à la fois informer et écouter²⁵ ». Il demeure donc un domaine essentiel. A travers nos différentes lectures, nous avons pu voir à travers l'article sur le management et l'organisation, que « la communication interne assure la coopération entre les différents acteurs de l'entreprise²⁶ ». Jean-Marc Decaudin et Jacques Igalens iront encore plus loin dans leur ouvrage, en la positionnant, comme « un instrument d'adhésion aux valeurs de l'organisation²⁷ ». Travailler de façon conviviale paraît important non seulement pour le salarié, mais aussi pour l'atteinte des objectifs visés par l'organisation. Et ce, quelle que soit sa dimension et ses orientations stratégiques. Certains la posent, comme « la nécessité pour toute organisation humaine de partager des objectifs communs (...). Proposer une vision sur

²¹ LIBAERT (Thierry) SUART et (Jacques), *Marketing et communication, pilotez votre communication*, Dunod, 2019, P.123.

²² Idem

²³ Sociologue et politiste français. Professeur des universités agrégées en science politique. Enseignant à Sciences Po Rennes.

²⁴ NEVEU (Érik), *Une société de communication*, éditions Montchrestien, 3^{ème} éditions, Paris 2001, P.76.

²⁵ DECAUDIN (Jean Marc) et IGALENS (Jacques), *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4 éditions, Dunod, Paris, 2017, P.9.

²⁶ Wwww. Savoir.fr management, La communication, définition et type : La communication » *Management et organisation*, écrit le 15 novembre 2011.

²⁷ DECAUDIN (Jean Marc) et IGALENS (Jacques), *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4 éditions, Dunod, Paris, 2017.

l'environnement professionnel et sociétal, expliquer et accompagner un changement dans le fonctionnement d'une organisation²⁸». La communication interne est porteuse de sens et s'inscrit dans une dynamique d'associer ou de concilier les différents collaborateurs aux projets, à la vision de l'entreprise. C'est sans doute convaincus par cet aspect des choses, que Jean Marc Decaudin et Jacques Igalens, nous diront, que « la communication interne n'est pas neutre, elle est partielle. Elle s'inscrit dans le projet de l'entreprise²⁹». L'utilité de ce domaine de la communication semble faire l'unanimité auprès des spécialistes de ce secteur. C'est un domaine en constante mutation, qui doit sans cesse s'adapter aux réalités du moment. Selon Claude Duterme, « elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise ; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée, la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise³⁰».

Justement, la question de la culture d'entreprise gravite autour de cette notion de communication interne. Tout au long de cette étude, ce groupe de mots sera constamment évoqué. Cette notion, dont la paternité est souvent attribuée à Elliott Jacques³¹, tire son origine des années cinquante. La définition la plus courante appréhende la culture d'entreprise, comme « un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres. Selon Elliott Jacques, cet ensemble doit être appris et admis de façon la plus souvent implicite par les nouveaux membres d'une entreprise, pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise³²». Une autre approche plus simple émise par des professionnelles, la définit, comme « l'ensemble des valeurs, comportements et pratiques professionnelles communs au personnel d'une entreprise, et qui permet de différencier celle-ci d'une autre entreprise³³». Comme on le voit selon toute vraisemblance, les définitions de la culture d'entreprise selon les auteurs et les approches placent au centre de la culture d'entreprise,

²⁸ (CONATANS et JOBARD) Le nouveau guide de la communication interne : Analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales (Français), Broché, 2012, p.9.

²⁹ Jean Marc Decaudin et Jacques Igalens, *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4 éditions, Paris, 2017, P.30.

³⁰ DUTERME (Claude), *La communication interne en entreprise*, Deboeck Université, Belgique 2002.

³¹ Psychologue Canadien, fondateur du Tavistock Institute à Londres (Né en 1917- mort en 2003).

³² ELLIOTT (Jacques), *corporate, culture management*, <https://www.requisite.org/elliott-jaques>.

³³ <https://grh.ooreka.fr>, *culture d'entreprise*, 2021, consulté le 05/04/2021.

les notions de valeurs, de comportements et d'identité commune au sein de l'entreprise. La culture d'entreprise fait donc appel à un projet commun, une identité collective au sein d'une organisation. Cette culture d'entreprise se révèle être, un facteur de distinction et rend unique chaque organisation. A cet effet, Maurice Thévenet, l'un des premiers auteurs à avoir écrit sur cette notion en France, nous dira dans son ouvrage la culture d'entreprise, que « la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise³⁴». Éric Godelier semble s'inscrire dans cette logique. Pour lui, chaque entreprise est un lieu où se développe une forme de culture spécifique voire autonome, c'est-à-dire des façons de penser et de se comporter. Tous ces faits, qui se concrétisent dans des éléments matériels, la distinguent d'autres institutions sociales³⁵. La manifestation ou du moins l'extériorisation de la culture d'une entreprise, quelle que soit sa forme peut être perçue de différentes façons. Selon les codes comportements ou langagiers de l'organisation, ses techniques, méthodes et outils de travail et certaines valeurs ou préceptes, qui sont à eux moins visibles. Il convient donc de dire toujours avec Éric Godelier, que « la culture est un mélange d'éléments matériels et d'idées, en grande partie dissimulée à soi-même et au regard des autres³⁶ ». Ainsi, la communication interne offre un large champ pour le renforcement de la culture d'entreprise au sein de chaque organisation. Jean Marc Decaudin et Jacques Igalens diront d'elle, qu'elle s'adresse à des personnes de cultures différentes³⁷. La communication interne se pose donc, comme un outil non-négligeable de positionnement d'une entreprise qui se veut ambitieuse. Au sein des PME, elle mérite d'être appliquée. En dehors de ces aspects, la communication interne se positionne aujourd'hui selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, deux spécialistes du domaine, comme un levier d'échange de connaissances, un outil de réactivité pour anticiper certaines situations au sein d'une organisation. « La communication interne favorise les échanges de connaissances d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès....

³⁴ THEVENET (Maurice), *La culture d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, 1993.

³⁵ GODELIER (Éric), *la culture d'entreprise, la découverte*, Paris, 2006, P.4.

³⁷DECAUDIN (Jean Marc) et IGALENS (Jacques) 4 éditions, *La communication interne, Stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2017, P.51.

Elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations³⁸». « Elle contribue grandement pour l'organisation à bâtir une réputation et à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise³⁹».

Comme tout domaine, la communication interne voit certaines de ses pratiques et de ses outils être renouvelés et adaptés aux contraintes et réalités du moment. Ce domaine de la communication, qui prend en compte chacun dans sa singularité, se pose aujourd'hui, comme un domaine indispensable dans toutes organisations.

La communication managériale : utilité et approche définitionnelle

C'est une communication qui se recentre essentiellement autour des différents managers. C'est-à-dire ceux qui ont en charge la responsabilité de la gestion d'un groupe. C'est une communication initiée et portée par le manager. Une communication de proximité portée par le manager. Elle exige, la transmission de savoir, d'informations et de méthodes, afin de favoriser l'appropriation de la vision ou de la stratégie de l'entreprise. Comme le souligne le livre blanc de l'AFCI sur la communication managériale, « la communication managériale est une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise/leur organisation⁴⁰».

Un panorama sur le manager, nous permet de voir, que la réussite de cette pratique s'articule autour de valeurs sociales et humaines. Pour Jean-Michel Plane, « le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance⁴¹».

³⁸LIBAERT Thierry, D'ALMEIDA Nicole, *La communication interne des entreprises*, 8 éditions Dunod, les topos, Paris, 2018, P.26.

³⁹LIBAERT (Thierry), D'ALMEIDA (Nicole), *La communication interne des entreprises*, 8 éditions Dunod, les topos, Paris, 2018, P.26.

⁴⁰ AFCI, *le livre blanc de la communication managériale*, Juin 2013, P.12.

⁴¹ PLANE (Jean-Michel), *Management des organisations : théories, concepts et performances*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2016, P. 3.

En matière de management, la communication a un rôle prépondérant. Elle facilite les relations quotidiennes entre les différents collaborateurs et permet de résoudre particulièrement des problèmes de plusieurs ordres au sein de l'organisation. Elle implique ainsi davantage le salarié et donne au manager des outils nécessaires pour la réussite de ses différentes missions. De ce fait, le management dans son appréhension fait appel à une multitude d'attitudes et d'aptitudes qui sont principalement, l'organisation, la rigueur, l'efficacité et la compréhension. A cet effet, Thierry Libaert affirmera, que « toute communication commence (ou devrait commencer) par l'écoute et la compréhension des autres⁴² ». La communication accompagne quotidiennement le manager, qui doit faire appel à sa créativité, son esprit d'ouverture, son dynamisme. Il doit prévoir et anticiper certaines situations. « *La tâche du manager (et du management) consiste à créer un ensemble plus vaste que la somme de toutes les parties(...)* En procédant par analogie, on pourrait le comparer au chef d'un orchestre symphonique, qui par son effort, son inspiration et sa direction, fait en sorte que les bruits émis individuellement par chaque musicien se transforment en un tout musical vivant. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition du compositeur. Il n'en est que l'exécutant, tandis que le manager est à la fois compositeur et chef d'orchestre⁴³ ». Ces différentes phrases de Peter Ducker⁴⁴, l'un des grands experts du domaine, nous confortent sur la nécessité pour un manager d'avoir plusieurs cordes à son arc, afin de mener à bien ses différentes missions. La gestion des biens et des personnes se révèle être une tâche ardue, encore plus au sein des PME. L'appel à la communication s'impose au manager.

La communication interne et managériale : Au cœur des enjeux de compétitivité et de performance pour ces PME si essentiels

En ces circonstances où notre société fait l'objet de plusieurs bouleversements sociaux, il est important pour les organisations, notamment celles de ce secteur si important, qui ont un impact direct sur la vie de la nation de se positionner sur la communication interne et managériale, qui constitue un levier d'orientation stratégique et de performance. D'autant

⁴²LIBAERT (Thierry) et SUART (Jacques), *Marketing et communication, pilotez votre communication*, Dunod, 2019, P.171

⁴³ DUCKER (Peter), *Management: Task responsibilities and problems*, New York, Harper, and row P.398

⁴⁴ Professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien. Né le 19 novembre 1909 à Vienne en Autriche, mort le 11 novembre 2005 à Claremont en Californie.

plus que la qualité des différentes prestations d'une organisation, quelle que soit sa dimension, dépend en grande partie du niveau de motivation et d'implication des différents collaborateurs au sein de cette même organisation. Nous convenons ainsi avec Stanislas Haquet, repris dans l'article engager pour transformer : au-delà de l'information, que « dans un monde en pleine mutation, la communication peut et doit revendiquer un rôle plus stratégique et se fixer comme principale mission de renforcer l'engagement des forces vives de l'entreprise. Mais pour cela, informer ne suffit pas, ne suffit plus⁴⁵». Il faut le dire, ce domaine contribue grandement à valoriser son entreprise, ses différents collaborateurs et services, mais également à bâtir une forte identité de marque, qui constitue une empreinte indélébile pour une organisation. La communication interne et managériale est un vecteur capital pour la bonne marche d'une politique globale de communication. Elle permet de poser des fondements et axes stratégiques pour l'atteinte des objectifs d'une organisation. « Toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe. Elle doit être à la fois homogène et globale⁴⁶». Ce domaine exige donc comme le disent Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez dans leur ouvrage la communication interne au service du management, qui nous parle en détail de ce domaine de la communication, « d'encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif (...), les salariés sont invités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle⁴⁷». Ce domaine de la communication négligé et ignoré souvent par certains se positionne de plus en plus comme un outil de compétitivité. Il faut convenir avec Sophie Pales⁴⁸, reprise dans le livre communiquer en entreprise, « qu'au-delà d'une simple démarche de communication sur le changement, la communication interne, dans son acceptation plus large et actuelle, constitue un élément central d'une transformation durable : instauration d'un espace de travail, intelligence collective, rituels pour partager la culture de l'organisation, quelles que soient les appellations de ces transformations d'entreprises, elles partent toutes du besoin de développer la performance

⁴⁵ ANGIE, *engager pour transformer : au-delà de l'information*, collection sortez la tête du flux, P.3.

⁴⁶ WESTPHALEN (Marie-Hélène), *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2001. P.59.

⁴⁷ DETRIE (Phillipe), BROYEZ (Catherine Meslin), *la communication interne au service du management*, 2^{ème} édition, liaison, Management édition, Paris, 2001. P.16.

⁴⁸ Déléguée générale de l'AFCI.

de l'entreprise⁴⁹». Ce levier de la communication constitue donc, une grille d'analyse et même d'évaluation des différentes entreprises. Ses différents modes de gestion permettent de faire aujourd'hui une nette distinction entre les différentes organisations. Un jugement de valeur est très vite porté sur son mode de fonctionnement au sein d'une entreprise. Ce jugement est d'autant plus important qu'il permet de bâtir la réputation d'une entreprise. La réputation qui on le sait, constitue un outil stratégique de positionnement pour une entreprise ou une marque.

Des perceptions erronées de ce domaine

De façon générale, plusieurs responsables des établissements d'enseignement secondaire privés ont une perception erronée de la communication qui semble ne pas être leur priorité dans la politique de gestion de ces établissements, qui permettent pourtant à des milliers de personnes de survivre et d'avoir leur 'pain quotidien.' La grogne des salariés de ces structures, qui se manifeste souvent par des plaintes, des arrêts de travail, une démotivation à se rendre au travail et souvent des propos et comportements discourtois, est de plus en plus visible et audible. Il faut le dire, ces différents faits, mettent à mal le rendement du système éducatif ivoirien et la qualité de la formation des jeunes apprenants.

A travers cette étude, nous voulons faire l'état des lieux de la communication interne et managériale au sein de ces entités en tant qu'entreprise et relever toute son importance pour la bonne marche de ce secteur si capital pour l'avenir de ce pays. Pourquoi étudier la communication interne et managériale des établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire ?

Justification du choix du sujet

Nous ne cesserons pas de le dire au cours de cet écrit, le secteur de l'éducation formation est un levier fondamental du développement de tout État. Tous les pays qui se sont développés ont porté un accent particulier sur la performance de leur système éducatif. Par le choix de ce sujet, nous souhaitons montrer aux responsables d'établissements d'enseignement secondaire privés et aux autorités du secteur de l'éducation formation de ce pays, toute l'importance de la communication interne et managériale pour la bonne

⁴⁹CHARPENTIER Jean Marie et VIERS jacques, *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019, P.54.

marche de ces entités qui jouent un rôle très important dans l'équilibre et le bien-être du système éducatif ivoirien.

Ivoirien d'origine, nous souhaitons apporter notre contribution au développement de notre pays par de profondes réflexions en rapport avec notre domaine d'étude. Nous voulons apporter une piste de solution aux différentes incertitudes qui prévalent dans ce secteur. Comme nous le souligne si bien Aude Seurrat dans son ouvrage méthodologique écrire un mémoire en science de l'information et de la communication, « le travail de recherche est une tentative de mise en ordre rigoureuse et systématique pour combler l'espace d'incertitude ouvert⁵⁰ ». Nous souhaitons particulièrement pour ce secteur, un système éducatif plus performant avec des personnes plus engagées et motivées. En tant que jeune étudiant ayant eu des expériences au sein de trois établissements d'enseignement secondaire privés, nous avons pu relever et identifier les différentes failles dans le dispositif communicationnel de ces PME. Jeune communicant soucieux du devenir des générations futures de ce pays, nous avons opté pour ce sujet, afin de montrer tout l'impact positif de la communication interne et managériale sur l'ensemble de notre système éducatif.

Par cette étude de cas, nous souhaitons modestement apporter notre contribution au développement de ce secteur. Nous voulons par ce canal, vulgariser la pratique de la communication interne et managériale au sein des différentes PME de ce pays, et même de tous types d'entreprises. De plus, le choix de ce sujet revêt une volonté personnelle de mieux découvrir, comprendre et approfondir nos connaissances autour de ce domaine de la communication pour lequel nous avons un fort penchant. Au fil de nos lectures, nos échanges et nos observations, nous sommes arrivés à la formulation de la problématique suivante :

Problématique et hypothèses

Dans quelle mesure l'instauration d'une culture de la communication interne et managériale efficace dans les établissements d'enseignement secondaire privés peut-elle contribuer à l'amélioration de la qualité et à la construction d'un système éducatif plus performant ?

⁵⁰SEURRAT (Aude), *écrire un mémoire en science de l'information et de la communication : récits de cas, démarches et méthodes*, Presses Sorbonne nouvelles, Paris, 2014, P.33.

Comme nous le disait Aude Seurrat, « Problématiser, c'est mettre en discussion⁵¹ ». A travers ce questionnement, nous voulons donc susciter une discussion autour de cette thématique, dans le but d'éveiller les consciences. Pour nous, la communication interne et managériale a un enjeu majeur sur l'investissement d'un personnel. Et donc sur la productivité. Les établissements secondaires privés sont des PME, qui ont une grande responsabilité dans la formation des élites de demain. Comme pour toute entreprise, l'enjeu de la gestion et de la communication y est essentiel. Pour des services au secteur de l'éducation et de la formation d'un pays, l'enjeu est énorme. Pour un tel secteur, la qualité est exigée. L'approche de l'atteinte de la qualité et de la performance du système éducatif ivoirien par la communication interne et managériale est une approche novatrice, qui doit être explorée et considérée. « Nous réalisons, que l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs, que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer⁵² ». Ainsi, pour répondre à notre problématique, nous avons dégagé trois grandes hypothèses. « Ces hypothèses ou axes de recherche sont des réponses provisoires à la problématique (...) Il s'agit des présomptions de résultats, des éléments de réponses anticipées⁵³ ».

Hypothèse 1 : les managers des établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire ne mesurent pas l'importance de la communication interne et managériale pour leur structure.

La communication est un domaine d'activité qui n'a pas une très grande place dans les administrations ivoiriennes. C'est un domaine qui commence à prendre au fil du temps une place importante avec l'avènement des outils digitaux et l'urbanisation. C'est un secteur encore méconnu par une frange de la population, notamment les cadres plus anciens en matière d'âge et d'expérience, qui n'ont pas évolué au fil du temps avec ce domaine.

Hypothèse 2 : les responsables de ces PME manquent de culture de communication interne et managériale.

⁵¹ Idem.

⁵² PERRETI (Jean-Marie), *FAQ Ressources humaines : Tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH - Réponses d'un spécialiste*, Édition Dunod, Paris 2006.

⁵³ SEURRAT (Aude), *écrire un mémoire en science de l'information et de la communication : récits de cas, démarches et méthodes*, Presses sorbonne nouvelles, Paris, 2014, P.43.

Ce domaine est exercé de façon anarchique par plusieurs administrateurs. Des personnes n'ayant aucun prérequis et formation dans le domaine exercent ces activités. Ces faits sont de plus en plus récurrents.

Hypothèse 3 : les ressources financières peu élevées ne permettent pas de déployer une politique interne et managériale convenable dans les établissements d'enseignement secondaire privés.

Ces établissements sont des PME, qui souffrent de plusieurs maux et sont souvent victimes de la mauvaise foi des différents fondateurs. Le désir de se faire un profit élevé de la part des bailleurs privés amène souvent les gestionnaires de ces entités à fonctionner avec un budget très limité. Un moyen de fonctionnement qui ne leur laisse pas souvent une grande marge de manœuvre.

Objectifs

A travers ce travail d'étude et de recherche, nous poursuivons plusieurs objectifs.

Dans un premier temps, notre objectif théorique est de présenter le système éducatif ivoirien dans sa globalité, plus spécifiquement faire l'état des lieux du système d'enseignement secondaire privé. Montrer l'importance de la communication interne et managériale pour le développement des PME à travers l'étude de cas sur les établissements d'enseignement secondaire privés. Également inciter les managers des établissements d'enseignement secondaire privés à avoir une culture de la communication interne et managériale. Nous projetons de mettre en avant, le fait que le niveau de performance d'un salarié d'une organisation dépend en grande partie de sa motivation. Acteur de première ligne dans la formation des élites de la société de demain, le personnel de ce secteur doit être la première cible des actions de communication de l'entreprise, afin de mieux s'approprier ses objectifs, dans l'optique de promouvoir et de défendre ses grandes causes. Le ratio performance-motivation est donc de mise. Une organisation est aujourd'hui évaluée sur sa capacité à communiquer, à innover et à consolider des interactions fortes autour de son image. Enfin, par cette étude, nous voulons relever les limites de la communication interne et managériale dans les PME de façon générale en Côte d'Ivoire.

Dans un second temps, notre objectif professionnel consistera à nous positionner comme un spécialiste en communication interne. Nous voulons mieux appréhender ce domaine de la communication et émettre des préconisations qui pourront servir à plusieurs organisations.

Approches méthodologiques

Afin de vérifier nos différentes hypothèses, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

- Les Recherches documentaires

Elles se sont particulièrement axées sur le domaine de l'éducation formation de façon générale. Et bien évidemment sur le domaine des sciences de l'information et de la communication. Plus spécifiquement en communication interne et managériale.

- Les observations participantes et non participantes

Connu du grand public des siècles passés du fait de l'anthropologue Malinowski⁵⁴, cette méthode nous a permis de mieux nous imprégner des différentes réalités et sensibilités du secteur. « Le but de la démarche est de voir, de sentir, d'éprouver soi-même ce que les autres voient, sentent, éprouvent. Il s'agit de vivre de l'intérieur la culture, le milieu que l'on cherche à connaître⁵⁵». Aude Seurrat ira encore plus loin dans son ouvrage méthodologique en nous disant de cette méthodologie, qu'elle « souhaite répondre à un recueil dynamique des interactions, des situations vivantes. (...) Elle oblige à saisir le monde social dans sa complexité, de près et sans postulats préalables⁵⁶». Notre vécu dans le pays, nous a été d'une grande utilité et nous aura permis d'observer plusieurs faits dans ce secteur. En plus, nos différentes expériences professionnelles dans le secteur de l'éducation formation, nous ont permis de nous faire une idée du fonctionnement de la communication interne et managériale dans ces entreprises. Cette méthode nous a permis d'appréhender d'autres volets de notre questionnement autour de la communication interne

⁵⁴ Anthropologue, ethnologue et sociologue polonais, né le 7 avril 1884 à Cracovie, et mort le 16 mai 1942 à New Haven.

⁵⁵ BALIMA (Serge Théophile) et de Marie-Soleil, *Médias et communication sociale au Burkina Faso*, édition Harmattan, 2003. P.50.

⁵⁶ SEURRAT (Aude), *écrire un mémoire en science de l'information et de la communication : récits de cas, démarches et méthodes*, Presses sorbonne nouvelles, Paris, 2014, P.92-93.

et managériale. A travers la mobilisation de cette méthodologie, l'on peut mieux percevoir l'état naturel des faits, car personne ne peut ainsi, les dissimuler. « Tout est communication⁵⁷ », cette célèbre phrase de l'école de Palo Alto en dit long sur cet aspect des choses. Cette méthode nous a permis de décrire et de comprendre les comportements, les attitudes, les activités et les manières de faire de notre population cible.

- **Constitution de corpus**

Pour notre analyse, nous avons décidé d'analyser le dispositif de communication interne des différents établissements privés qui nous servent d'échantillonnage. Il s'agit du Collège Kouadio Germain de Sakassou⁵⁸, du Collège Privé Rehobot la côtière affilié au Cours Secondaire des Assemblée de Dieu de San Pedro⁵⁹, du lycée international Descartes de Marcory⁶⁰ et du collège Jules Ronsard de Port-Bouët⁶¹.

- **Entretiens semi-directifs**

Comme l'avait écrit A Blanchet, la différence principale entre le questionnaire et l'entretien, est que « le questionnaire provoque une réponse » alors que « l'entretien fait construire un discours (...) lorsque le sujet répond à un sondage, rien n'est dit du contexte dans lequel les réponses sont formulées ni les critères de jugement qui les sous-tendent⁶² ». Cette affirmation de l'auteur justifie, le choix de cette méthode. Dans le cas de notre étude, la possibilité de laisser s'exprimer librement les managers de ces structures a été une grande opportunité pour nous de mieux nous imprégner de certaines réalités. L'entretien en effet, nous a permis d'avoir une idée assez précise du ressenti, du vécu et du mode organisationnel des responsables des établissements d'enseignement secondaires privés. Nous avons pu percevoir leurs réflexions et leurs représentations et degré de connaissance de la communication interne et managériale des organisations dont ils ont la responsabilité. Nous avons eu la possibilité de confronter ce que l'on a pu observer avec les propos qui émanaient des différents discours. Plus qu'une extraction d'information, ces entretiens ont

⁵⁷ Discours de Gregory Bateson, Anthropologue, psychologue, épistémologue américain, fondateur de l'école de Palo Alto.

⁵⁸ Établissement secondaire privé situé au centre ouest du pays.

⁵⁹ Établissement secondaire privé situé au sud-ouest du pays.

⁶⁰ Établissement secondaire privé situé au sud du pays à Abidjan.

⁶¹ Établissement seconde privé situé à Abidjan (capitale du pays).

⁶² BLANCHE (A.), *les techniques d'enquête en sciences sociales*, Dunod, Paris, 2013.

été des moments de vif échange basés sur des interactions et des réflexions profondes. Notre but primordial était de laisser cours à l'interviewé pour nous faire part de son mode d'organisation, de ses connaissances sur les thématiques abordées avec un mode d'expression et une logique d'idée propre à chacun. Comme le disait Paul N'da à propos de cette méthode de recherche, « le but premier est de comprendre les phénomènes sociaux (...) et, comprendre c'est en produire du sens⁶³». De façon pratique, nous avons choisi trois responsables établissements privés en fonction de leurs situations géographiques dans le pays. Il s'agit des Directeurs des études du Collège Privé Rehobot la côtière affilié au Cours Secondaire des Assemblée de Dieu de San Pedro⁶⁴, du collège Jules Ronsard de Port-Bouët⁶⁵ et du lycée international Descartes de Marcory.⁶⁶

- Une enquête quantitative

« L'enquête quantitative consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. L'enquête par questionnaire à perspective sociologique se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélations que ces hypothèses suggèrent. De ce fait, ces enquêtes sont généralement beaucoup plus élaborées et consistantes que ne le sont les sondages (...) ⁶⁷». Cette définition explicative de Quivy et L. Van Campenhoudt de l'enquête quantitative, justifie pour nous, le choix de cette méthode d'analyse qui se veut représentative. Pour mieux percevoir le vécu et recueillir l'avis des travailleurs des établissements d'enseignement secondaire privés dans ce pays, nous avons décidé de faire une enquête quantitative par l'établissement d'un questionnaire en ligne destiné à ces acteurs de première ligne de ce système éducatif. Ce questionnaire a pu recueillir des avis de

⁶³ Paul N'DA, « recherche et méthodologie en sciences humaine et sociale », harmattan, Paris, 2015.

⁶⁴ Annexe 1.

⁶⁵ Annexe 2.

⁶⁶ Annexe 3.

⁶⁷ QUIVY (I) et CAMPENHOUDT (Van), *Manuel de recherche en science sociale*, Bordas, Paris, 2017, P.181.

travailleurs très différents exerçant dans différentes zones géographiques dans le pays. Notre questionnaire a enregistré trente-sept répondants issus des différentes zones géographiques du pays. Il s'agit plus particulièrement des enseignants, des éducateurs, du personnel administratif et souvent de personnel de ménage et de sécurité. Ces données, nous ont permis dans un premier temps, de connaître leur ressenti et leur vécu au sein de leurs différents établissements. Dans un second temps, d'établir des statistiques, afin de vérifier nos différentes hypothèses.

Annonce du plan

Pour mener à bien notre réflexion autour de ce sujet, nous avons décidé de structurer notre travail autour de trois grandes parties.

Une première partie, qui nous plonge au cœur de l'univers des établissements secondaire privés de ce pays. En nous faisant un état des lieux général sur leur structuration, fonctionnement, sur leurs différentes pratiques de communication interne et managériale et qui relate le vécu des différents salariés de ce domaine.

Une deuxième partie, qui jette un regard critique sur les approches managériales et communicationnelles de ces PME en nous relatant par différentes analyses, les ressentis des travailleurs de ce secteur et les difficultés de gestion quotidienne de ces entreprises.

Enfin une troisième et dernière partie, qui se positionne en piste de solution pour répondre aux différents enjeux autour de cette étude, en nous relatant plusieurs approches, pour une communication interne et managériale efficace au sein des établissements secondaire privés en Côte d'Ivoire.

I Panorama sur les établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire

Les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire sont classés dans la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises. Elles contribuent au déploiement des activités économiques de ce pays. Afin de comprendre la sphère de ces PME au secteur d'activité si important, il s'agit pour nous dans cette partie, de nous imprégner de l'univers de ces organisations.

Pour ce faire, il s'agira pour nous, dans premier temps, de montrer le mode de fonctionnement et la structuration de ces PME si particulière. L'objectif est de permettre au lecteur de comprendre et connaître l'univers de ces entités, qui constituent notre espace d'étude. Ce premier point mettra en évidence le mode d'organisation de ces structures et leur mode général de fonctionnement. Après ce premier point, nous ferons un zoom sur la principale cible de cette étude, qui se trouve être les salariés de ces entreprises. Il s'agit tout particulièrement, de nous projeter dans leur environnement, connaître leurs différents profils, leur réalité socio-économique, leur psychologie et bien d'autres faits les concernant. Ce point vise tout particulièrement, à mettre en avant ces hommes et ces femmes, qui animent quotidiennement la vie de ces organisations.

Enfin, nous ne pourrions pas terminer cette partie, sans nous intéresser de plus près, aux différentes méthodes de gestion et outils de communication interne qui régissent la vie de ces entreprises. Il s'agit de voir, l'ensemble des pratiques de communication interne et managériale qui prévalent dans ce milieu.

La conjugaison de tous ces éléments, nous permettra de comprendre au sortir de cette partie, l'univers et l'état d'esprit actuel qui prévaut dans l'environnement des établissements d'enseignement secondaire de ce pays.

I.1 Structuration et fonctionnement des établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire

I.1.1 Structuration des établissements privés en Côte d'Ivoire

Nés dans l'objectif d'apporter un appui à l'État, les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire ont de façon générale la même structuration. Elles accueillent selon leur capacité des centaines voire des milliers d'apprenants venus sur l'initiative de l'État plus que sur une initiative propre. Chacune de ces PME est sous tutelle du ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique représenté dans leurs différentes zones d'implantation par des DRENET⁶⁸. Un établissement privé ne peut exercer officiellement qu'après l'agrément de l'État. Chaque établissement fonctionne avec un code et une identité qui lui est propre. Dans ce pays, on retrouve sur toute l'étendue du territoire des établissements qui en leur sein, emploient plusieurs catégories de personnes.

En première ligne de ces personnes se trouve le personnel administratif. Au sein de ce personnel que l'on retrouve de façon générale au sein de toutes ces PME, se retrouve le Directeur des Études (DE). Il est le chef de l'établissement, le premier interlocuteur de la structure. Il s'assure de la bonne gestion de l'établissement, veille à l'application des différentes décisions du ministère et s'assure du management du personnel au sein de son entité. En outre, il incarne l'autorité morale au sein de l'établissement. Il est recruté sur la base de ses compétences et/ou affinités avec le fondateur de l'établissement ou par ses précédentes expériences dans le domaine de l'éducation formation. Dans certains cas de figure, le DE peut se révéler être le fondateur de l'établissement. En fonction de la dimension de l'entreprise, il peut être soutenu dans l'exercice de ses fonctions par un Directeur des Études Adjoint (DEA), qui l'allège dans ses différentes tâches et missions. Toujours au niveau administratif, nous retrouvons le ou la secrétaire, qui assure au sein de l'établissement, la fluidité des informations, soutient le Directeur dans la réalisation de ses tâches et constitue une interface ou interlocuteur privilégié entre élèves, parents d'élèves et la Direction. Un/une caissier(e), qui gère les rentrées de fond et planifie les différents

⁶⁸ Direction Régionale de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique.

paiements pour les dépenses de l'entreprise et pour le paiement des salaires du personnel. Enfin dans cette catégorie de salariés, nous retrouvons les éducateurs ou éducatrices. Ils ont pour rôle d'assurer le suivi des apprenants. Veuillez au respect du règlement intérieur de l'établissement, de la bonne conduite des élèves. Ils ou elles s'assurent de la productivité des différents apprenants. « L'éducateur ou l'éducatrice est le garant du respect des règles essentielles de la vie en société et au sein de l'établissement⁶⁹». Dans un établissement privé, nous retrouvons généralement en fonction de ses capacités d'accueil un à trois éducateurs ou éducatrices.

Comme deuxième catégorie de personnes que nous retrouvons dans ces PME, nous avons les professeurs. Ils y jouent un rôle capital, car leurs fonctions constituent l'essence même de la mise en place du projet d'entreprise. Ce sont des pédagogues, qui ont pour rôle de dispenser leurs savoirs et savoir-faire de façon méthodologique dans leurs différents domaines de compétence. Ils sont en interaction quotidienne avec les différents apprenants. Ils doivent « fournir une bonne éducation à leurs élèves, dans le but de les préparer du mieux qu'ils peuvent à réussir leur intégration professionnelle⁷⁰». Ces professeurs peuvent avoir différents statuts au sein de l'établissement. Ils peuvent être permanents. C'est-à-dire embauché à plein temps par l'établissement, qui lui assure une rémunération mensuelle ; ou vacataire, c'est-à-dire, un intervenant ponctuel, rémunéré en fonction de ses heures d'intervention. En fonction de son statut, les engagements qui lient le professeur à l'établissement varient.

La troisième grande catégorie de personnel que l'on peut retrouver dans ces PME est le personnel de nettoyage et de sécurité. Généralement, en fonction de la dimension de l'établissement et de ses ressources, une ou deux personnes assurent le nettoyage de l'organisation et donc sa propreté. L'accent est mis sur "la beauté" de l'organisation, son aspect physique, afin qu'elle soit agréable non seulement pour les personnes qui s'y trouvent mais également pour les différents visiteurs. Parallèlement à cela, une personne

⁶⁹ <https://www.devenir-educateur.fr/metier.php> consulté le 03/02/2021.

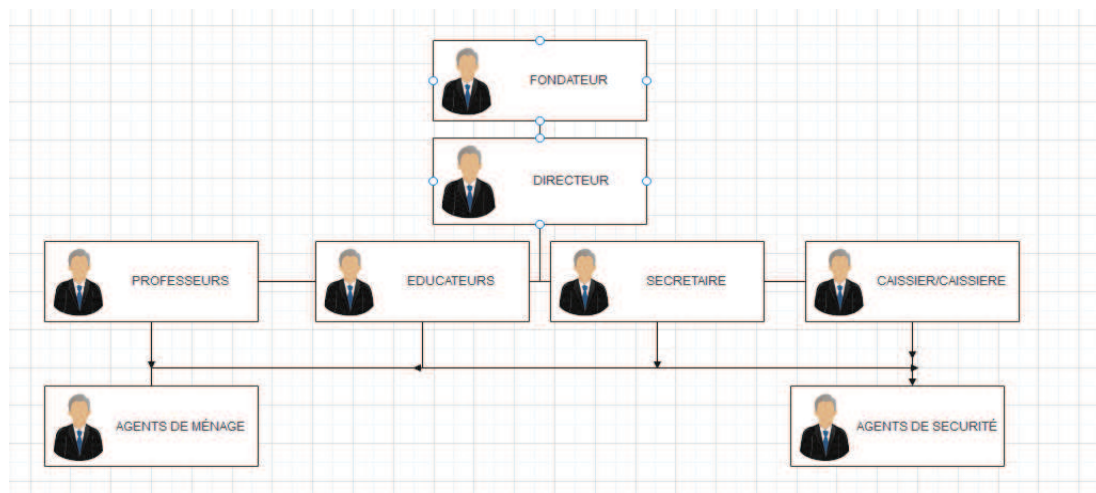
⁷⁰ Devenir Professeur du privé – Fiche métier Professeur du privé (www.aujourd'hui.fr) consulté le 02/02/2021.

communément appelée ‘vigile⁷¹’ dans le jargon populaire, a la charge de la sécurité de l'établissement. Il veille sur la sécurité des biens et des personnes.

Hormis cette troisième catégorie de personnel et les secrétaires, la législation en vigueur dans le pays exige des Directeurs des études, des éducateurs et des professeurs un certain niveau, une formation préalable dans le domaine et dans la discipline enseignée pour les professeurs. Ainsi, il est exigé pour chacune de ces corporations, une autorisation de diriger, une autorisation d'exercer et une autorisation d'enseigner signée chaque année à l'issue d'une formation de quinze jours par la ministre de tutelle.

L'organisation globale des établissements respecte cette structuration. Il faut souligner, que le nombre de salariés au sein de ces entreprises varie en fonction de sa dimension. Il évolue entre dix et cent pour la plupart. Le personnel rencontré au sein des établissements privés est composé majoritairement d'hommes comme le confèrent nos différentes observations et notre enquête quantitative⁷². Avec le taux important de jeunes chômeurs, l'on retrouve plusieurs jeunes diplômés, fraîchement sorti des universités ou encore en cours de formation dans ce secteur.

Figure 2 : Organigramme représentatif des grandes fonctions au sein des EESP



⁷¹Langage utilisé dans le jargon populaire pour désigner une personne en charge de la sécurité d'une organisation.

⁷² Voir annexe 5.

I.1.2 Fonctionnement des établissements secondaire privés en Côte d'Ivoire

Ces établissements fonctionnent comme des entreprises à part entière. Ils visent la recherche du profit et leur projet a été alimenté par tout le business qui est généré autour du secteur de l'éducation formation. Ce projet de création initié sous le mandat du premier président de la République de Côte d'Ivoire, Felix Houphet Boigny⁷³, visait à favoriser un cadre d'apprentissage propice pour les jeunes apprenants de ce pays en lançant un appel à des opérateurs privés. Le décret n° 61 140 du 15 avril 1961 tel que modifié par le décret n° 97 625 du 3 décembre 1997⁷⁴a donc ainsi fixé, les conditions de cession du service public. Les entreprises privées ont ainsi fait leur apparition en masse sur le territoire national.

Il n'est pas rare aujourd'hui dans ce domaine de voir des groupes de personnes s'associer pour la construction d'établissements. Ces établissements génèrent du profit par les frais d'inscription des différents élèves inscrits au sein de l'établissement. Mais également, pour ceux qui accueillent des affectés de l'Etat, par le paiement annuel d'une redevance versée par le gouvernement ivoirien. La somme d'argent versée pour chaque établissement varie en fonction de la capacité d'accueil de l'établissement et du nombre d'élèves affectés par l'État au sein de chaque établissement. Chaque année, des contrôles sont faits par la Direction de l'Encadrement des Établissements d'Enseignement Privé (DEEP)⁷⁵, dans le but de s'assurer du respect des différents règlements en vigueur concernant leur corporation. « La mission de la DEEP est avant tout d'encadrer les promoteurs à fournir des établissements privés, respectant les normes pour garantir un environnement sain et inspirant les apprenants dans leur quête du savoir ⁷⁶».

Chaque établissement a ses propres règles intérieures, ses différentes identités visuelles qui lui permettent de se distinguer des autres. Le plan de gestion et l'orientation stratégique est du ressort du ou des fondateurs de l'établissement. Ces établissements ont pour obligation de respecter et de faire appliquer les différentes décisions émanant du ministère de tutelle et doivent se conformer au calendrier national de découpage de l'année scolaire.

⁷³ Mythique homme politique ivoirien, considéré comme le père de l'indépendance (1905 - 1993).

⁷⁴ Décret présidentiel signé par Henri Konan Bédié ancien président de la République (1993-1999).

⁷⁵ Annexe 11 (image 10).

⁷⁶ Extrait du discours officiel de la première responsable sur le site internet de la structure consulté le 12/12/2020.

Chaque école utilise ses propres moyens, techniques et méthodes pour atteindre ses différents objectifs.

I.2 Les travailleurs dans les établissements d'enseignement secondaire privés

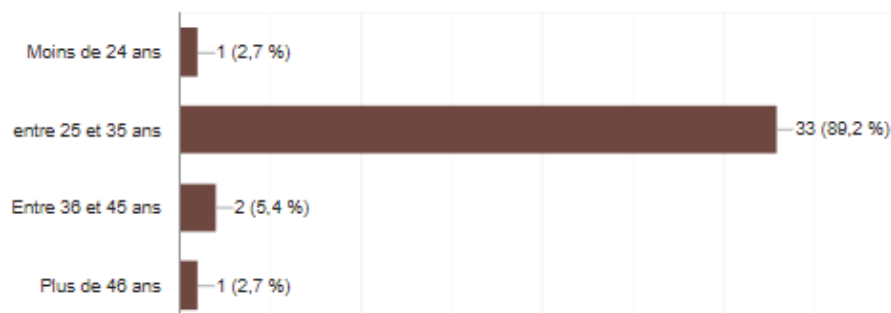
I.2.1 Des profils de plus en plus jeunes

Comme nous l'avons déjà mentionné, au sein des établissements d'enseignement secondaire privés, nous distinguons plusieurs catégories de travailleurs. Ces derniers autant qu'ils soient jouent un rôle important pour la bonne marche de leur organisation. Ces travailleurs au profil et missions différentes se situent dans plusieurs tranches d'âge. Nous avons particulièrement constaté la présence de plus en plus de jeunes dans ces entités. Les différents postes occupés et le recrutement se fait par candidature et niveau d'étude. La tranche d'âge la plus présente dans ce milieu est celle des 25-35 ans. Le contexte socio-économique et la sociologie du pays permettent d'expliquer ce fait.

En effet, les établissements constituent des lucarnes pour une autonomie partielle pour plusieurs jeunes diplômés en quête de moyens financiers. Pour soit financer le reste de son parcours universitaire, soit préparer des concours pour une entrée à la fonction publique, les jeunes se lancent vers cette noble aventure. A cet âge, les jeunes sont en recherche d'autonomie, car ne voulant plus constituer une charge pour leurs différentes familles. Cette tranche d'âge constitue l'âge de la réalisation professionnelle à laquelle beaucoup aspirent. Il arrive, que l'on retrouve des personnes plus jeunes (moins de 24 ans) dans ce milieu. Cette quête d'autonomie est ce qui les inspire particulièrement à faire un premier pas dans ce secteur. Avec le manque d'opportunités d'insertion professionnelle et le taux important de jeunes chômeurs dans ce pays, ce secteur toujours en besoin constant de personnel constitue une part belle pour cette jeunesse en quête de bien-être.

Enfin, il faut souligner que l'on retrouve également des personnes de plus de quarante ans dans ce milieu. Comparativement aux jeunes, leur proportion est faible. Ces personnes d'une certaine catégorie d'âge consacrent souvent par manque d'opportunités pour certains et par passion pour d'autres leur carrière au domaine privé.

Figure 3 : âge moyen des travailleurs des établissements secondaires privés



Source : enquête quantitative.

I.2.2 Des travailleurs aux sources de motivations variées

Dans l'exercice d'une fonction telle qu'elle soit, la source de motivation est un élément essentiel de la réussite des différentes missions assignées à ce poste. Cette source de motivation est quoi qu'on en dise ou pense intrinsèque à chaque personne, à ses traits de caractère et à sa personnalité. Les travailleurs des établissements d'enseignement secondaire privés ne dérogent pas à cette loi naturelle. Ainsi, chacun d'entre eux énumère des sources de motivation qui leur sont propres. Des motivations se rejoignent et de grandes tendances en découlent. « Acquisition d'expérience dans le secteur de l'éducation formation, interactions avec les élèves, fierté de former les élites de demain⁷⁷... », sont autant de réponses, que nous avons pu recueillir auprès de certains salariés interrogés. Si pour certains la principale motivation reste l'amour et la passion du métier, pour d'autres, ce n'est aucunement le cas. Il est principalement question de s'occuper et d'avoir un revenu mensuel, dans le premier souci de faire face à ses charges quotidiennes et financer ses différentes formations. Une troisième tendance de motivation s'est dégagée à l'issue de nos enquêtes. Il s'agit des travailleurs qui sont motivés par l'acquisition d'expérience dans le secteur. « Une autoformation acquise sur le tas⁷⁸ » et une interaction quotidienne avec le savoir.

⁷⁷ Annexe 6.

⁷⁸ Réponse d'un travailleur du secteur privé interrogé.

Tableau 1 : Récapitulatif des grandes motivations des travailleurs du privés

Dispenser le savoir.
Le plaisir d'enseigner.
Avoir de l'argent pour subvenir aux besoins.
Avoir un contact permanent avec la matière enseignée.
Le partage de connaissances et la fierté de former les élites de demain.
L'expérience à acquérir.
L'estime de soi.
Les interactions avec les apprenants.

I.2.3 Des travailleurs peu formés au profil de carrière incertains

La législation en vigueur exige pour des catégories de profession dans les EESP un certain nombre de conditions, parmi lesquelles des autorisations d'enseigner, d'exercer et de diriger, pour ce qui est des professions de professeur, d'éducateur et de Directeur des études. Pour toute personne, qui veut exercer ces fonctions au sein de ces PME, ces autorisations délivrées par le ministère à l'issue d'une formation payante de quinze jours, sont en théorie obligatoires. Cependant, force est de constater qu'au sein de ces établissements, toutes ces conditions ne sont pas toujours respectées. Certains jeunes travailleurs avec la caution de leur structure exercent sans autorisation de la part du ministère de tutelle. Ils ne bénéficient donc pas pour bons nombres d'entre eux de formation pédagogique préalable avant d'exercer des métiers aussi importants pour le futur d'une nation. Ces jeunes peu expérimentés apprennent sur "le tas" auprès d'autres devanciers de la corporation ou au fil du temps avec leurs différentes expériences personnelles.

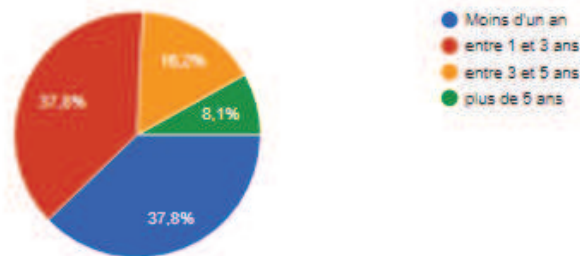
Le contexte de vie et le traitement salarial en vigueur font de ces PME des entreprises, des organisations où les travailleurs envisagent très peu y passer une longue période. Car ne garantissant pas un avenir reluisant et stable. Très rares sont les établissements privés dans ce pays, qui garantissent une retraite à leurs salariés après plusieurs années de service.

I.2.4 Des métiers considérés comme des tremplins

La plupart des travailleurs de ces PME considèrent leur métier actuel comme un tremplin. Un métier exercé dans la quête d'un autre bien meilleur. Et ce, en termes de condition de vie socio-économique. Ces travailleurs pour la plupart aux années d'expérience très peu élevées⁷⁹ dans le domaine, recherchent un mieux-être. Ils ne veulent pas consacrer toute une vie à l'exercice de ces fonctions bien que nobles dans le secteur privé.

Avec un contexte socio-économique difficile pour les jeunes et un taux de chômage élevé, ces PME, qui constituent l'un des premiers secteurs d'activités du pays, sont des lucarnes pour se projeter vers l'avenir et d'autres secteurs d'activités. Dans le jargon ivoirien, l'exercice de ces métiers constitue une sorte de "débrouillardise, en attendant d'avoir mieux"⁸⁰. Du fait des conditions pratiquement similaires dans tous les établissements privés, la plupart sont à leur premier établissement d'exercice, comme le confirme notre enquête auprès de ces travailleurs. Ces travailleurs ont déjà passé pour la plupart, plus d'une année dans l'exercice de ces fonctions.

Figure 4 : années d'expériences des travailleurs du privés



⁷⁹ Annexe 7.

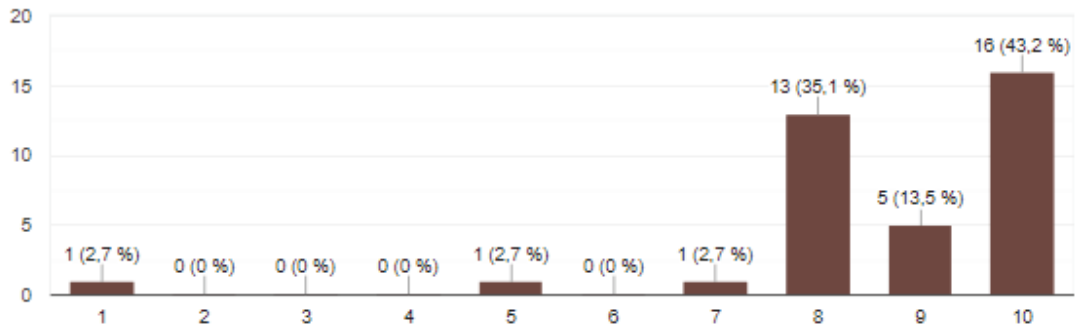
⁸⁰ Expression populaire utilisée dans le jargon ivoirien pour qualifier des métiers passagers, que l'on exerce selon la contrainte du moment.

I.2.5 Degré de connaissance des pratiques de communication en entreprise

Dans cette partie, nous nous intéressons de plus près au niveau de connaissance des travailleurs dans les EESP de la communication en entreprise. Au sein de ces PME, nous avons constaté, que le degré de connaissance des pratiques communicationnelles en entreprise varie d'une personne à une autre. Tous n'ont pas la culture de la communication. Ce qui se ressent particulièrement dans leur mode de fonctionnement et leurs différentes approches. Une sorte de désintérêt pour la communication anime donc une tranche des salariés de ce secteur. En revanche, une autre tranche de ces personnes y accorde un intérêt particulier. Car affirmant connaître ses retombées et ses enjeux dans l'exercice de leurs différentes missions. La culture de la communication n'est pas inhérente à tous les travailleurs de ce secteur. La plupart accordent toutefois à la communication sans même connaître en détail toutes ses méthodes et procédés, une place importante. (Cette tranche, qui y voit un intérêt, se trouve être particulièrement des jeunes). Ce fait peut s'expliquer principalement par le fait que ces jeunes fraîchement sortis des Universités sont mieux informés sur les pratiques communicationnelles et leurs différents enjeux. En plus, le contexte social dans lequel la plupart ont évolué a fait et fait toujours appel à la communication. Avec la mondialisation et la concurrence, qui est un phénomène de plus en plus palpable en cette époque, la communication devient une nécessité. Communiquer aujourd'hui, pour se former, communiquer pour atteindre ses objectifs, aussi bien personnels, que professionnels.

Pour répondre à la question de savoir la place qu'ils accordaient à la communication sur une échelle d'un à dix, plus de 90% des travailleurs de ces PME ont donné un chiffre supérieur à la moyenne. Nous avons donc pu nous rendre compte, que les travailleurs dans ces PME ont une faible culture de la communication de façon globale, mais lui accorde une place importante dans leur quotidien.

Figure 5 : Importance accordée à la communication sur une échelle de 1 à 10 par les travailleurs des EESP



A cet effet, la plupart des personnes exerçant dans ces PME ont souligné au cours d'un sondage réalisé, qu'une bonne démarche de communication peut constituer un facteur supplémentaire d'investissement dans l'exercice de leurs différentes fonctions. À la question de savoir si une communication interne plus efficace peut-elle les motiver à être plus performant dans l'exercice de leurs fonctions ? Plus de 90% des interrogés du domaine ont répondu par l'affirmative. Ils font donc ainsi part, d'un désir de changement, d'une nouvelle approche et d'une volonté de mieux être.

Figure 6 : diagramme statistique de la motivation des salariés avec une communication interne plus efficace



I.3 Les pratiques communicationnelles dans les établissements d'enseignement secondaire privés en Côte d'Ivoire

I.3.1 Perception de la communication au sein de ces PME

Facteur clé pour faciliter le fonctionnement quotidien d'une organisation, les parties prenantes des établissements d'enseignement privés dans ce pays ont une perception en demi-teinte de ce que représente véritablement la communication. Ainsi, deux grandes tendances semblent se dégager de cette sphère. D'un côté, ceux qui semblent mesurer et connaître les enjeux de la communication pour leur organisation, mais qui ne maîtrisent pas ses contours et rudiments. Et de l'autre, ceux qui minimisent son utilité dans le quotidien d'une PME. Pour eux, le plus important est la satisfaction financière et la recherche de profit. Certains managers et travailleurs de ces PME adhèrent à cette logique. Dans ces PME du pays, nous retrouvons donc, des personnes aux perceptions différentes de ce qu'est et représente la communication. Pour la plupart des établissements d'enseignement secondaire privés, la communication n'est pas un domaine géré par des spécialistes et formés du domaine. Elle est gérée au quotidien de façon informelle, et cela est très vite visible à travers les différentes actions et échanges quotidiens entre collaborateurs. Sa gestion est particulière et s'inscrit dans un canevas très peu institutionnel. Les techniques et méthodes utilisées pour communiquer restent pratiquement les mêmes. Même s'il faut noter souvent, des petits changements en fonction des circonstances et du type d'établissement dans lequel l'on se retrouve. Pour communiquer ces PME utilisent plusieurs formes et outils de communication.

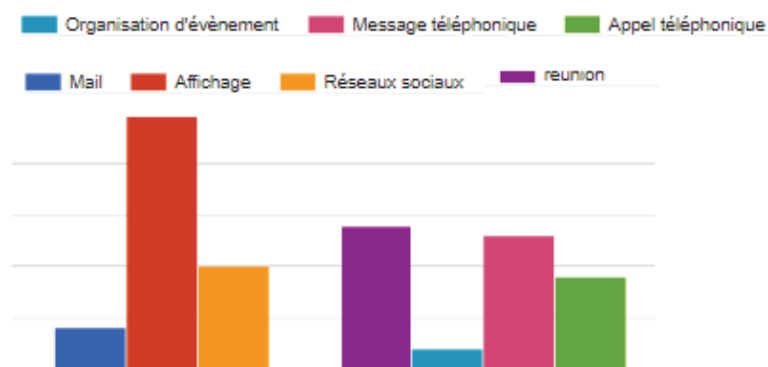
I.3.2 Les différentes formes de communication et outils utilisés au sein de ces PME

Au sein des établissements d'enseignement secondaire privés, nous avons pu remarquer, que la communication est particulièrement de nature administrative. Plusieurs formes de communication sont mobilisées au sein de ces entités. Ainsi, l'on y retrouve la plupart du temps : la communication descendante, qui est une communication initiée par la Direction envers les différents salariés. La communication ascendante, initiée cette fois par les salariés en direction de leur hiérarchie et pour finir la communication horizontale, qui se résume en une interaction entre les différents salariés de l'organisation.

I.3.2.1 La Communication descendante

Cette forme de communication est celle qui est retrouvée en grande partie dans ces établissements. Il s'agit essentiellement d'une communication qui émane de l'administration (du premier responsable de l'établissement, qui est souvent le Directeur des études). Elle se transmet donc du haut vers le bas. Pour cette forme de communication, les responsables de ces PME utilisent des outils⁸¹ tels que des supports écrits, les réunions avec le personnel, des messages électroniques et les réseaux sociaux.

Figure 7 : Les grands outils de communication utilisés au sein des EESP



Les supports écrits traitent essentiellement des questions d'organisation et de fonctionnement de l'école. Ils sont pour la plupart du temps d'ordre informatif, et font part aux différents personnels de l'organisation des directives et décisions administratives. Ils sont contraignants et font part aux salariés des décisions et différents règlements de l'organisation. Les affiches sont couramment utilisées pour la diffusion de ces informations. Dans ces établissements, ils utilisent des notes d'information. Ces notes d'information relèvent souvent d'un niveau très peu pratique, car dans certains établissements, la matière utilisée n'est pas souvent professionnelle et digne d'une administration⁸². Le plus souvent, le contenu de ces messages est relatif aux décisions de DREN⁸³ ou directement du ministère de tutelle, aux dates de découpage de l'année académique, à la convocation de réunion, des directives pratiques à l'organisation de la vie

⁸¹ Annexe 11 (image 8).

⁸² Annexe 11 (image 6).

⁸³ Direction Régionale de l'Éducation Nationale.

de l'établissement et d'autres informations qui relèvent essentiellement de la vie courante des membres de l'organisation⁸⁴. L'on a pu remarquer pour la circonstance, que ces différentes notes et affiches n'obéissent pas à une numérotation précise de parution. En dépit de ces outils, un autre outil très utilisé pour cette forme de communication reste les différentes réunions avec le personnel.

Au niveau des établissements d'enseignement secondaire privés, ces réunions sont souvent organisées à l'initiative de l'administration dirigée par le Directeur des études, qui peut convoquer des réunions sporadiques ou spontanées avec son personnel, selon l'urgence de l'ordre du jour. Dans certains établissements, elles ne sont pas très fréquentes. L'ordre du jour de ces réunions est évolutif et dépend particulièrement du dirigeant et des réalités du moment. Ce sont des séances d'informations, d'échanges et de réflexion, qui constituent les grandes lignes de ces rencontres. Le personnel a souvent la parole au cours de ces rencontres pour faire part de ses ressentis, incompréhensions, difficultés rencontrées et leurs pistes de suggestions face à certaines difficultés ou situations. De ces réunions découlent d'importantes décisions pour le fonctionnement de l'organisation. La gestion financière de ces organisations est très peu à l'ordre du jour des différentes rencontres. Le bilan financier et le chiffre d'affaires de ces établissements ne sont quasiment jamais mentionnés au cours de ces rencontres.

Un autre outil utilisé pour cette forme de communication reste les messageries électroniques. Les responsables de ces différentes structures utilisent des messages par voie téléphonique pour faire des rappels aux personnels, les convoquer à des séances de travail, les informer sur certaines situations de la vie de l'organisation. Aussi, pour des communications plus personnalisées et selon l'urgence, les appels téléphoniques sont souvent utilisés. Un faible pourcentage d'école utilise des mails professionnels. De même que les réseaux sociaux. Il en existe cependant certains, qui font appel à ces outils, qui permettent de garder et de personnaliser la transmission des différents messages.

Pour finir, nous soulignons un dernier outil informel utilisé au sein de ces entités qui est le bouche-à-oreille. Souvent, les responsables font circuler l'information auprès d'un tiers qui

⁸⁴ Annexe 11 (image 8).

représente les autres salariés dans l'organisation, afin qu'il se charge d'informer les autres. Il peut arriver que le Directeur délègue à un autre membre de l'administration, la transmission d'une information à une personne ou à un groupe de personnes au sein de l'entité.

I.3.2.2 La communication ascendante

Une autre grande forme de communication, que l'on retrouve dans ces PME est la communication ascendante. Cette forme de communication est initiée par les salariés, en vue de remonter ou de transmettre des informations vers leur hiérarchie. Une hiérarchie incarnée par le DE, qui est l'interface physique présente entre les différents travailleurs et le/les fondateurs de l'établissement.

Ces communications sont initiées en vue d'informer la hiérarchie d'un fait concernant les employés, leur faire part d'un mécontentement ou d'une situation quelconque émanant de la réalisation de leurs missions ou de la vie de l'organisation. Les employés de l'organisation ont un représentant, qui constitue l'interlocuteur privilégié entre l'administration et les autres employés. Ce dernier est souvent le porte-parole de toutes les démarches et initiatives. Au sein des établissements secondaire privés, cette forme de communication est très pratiquée. En vue d'atteindre leurs objectifs, ils utilisent des outils de communication tels que : les supports écrits, les réunions et l'organisation d'événements particuliers.

Au niveau des supports écrits, pour faire remonter efficacement l'information, les travailleurs de ces établissements utilisent les comptes rendus de réunions entre personnel, sur des points spécifiques à un ordre du jour précis. Des rapports d'activité menés au sein de l'établissement. Ils font recours à tous ces outils en vue non seulement d'informer la hiérarchie de leurs vécus et visent souvent à attirer l'attention des/du responsable(s) de la structure sur leurs conditions de vie et de travail. Comme dans toutes organisations et selon la législation en vigueur dans le pays, ils se constituent en groupement, afin de faire valoir leur droit. Un responsable désigné ou élu constitue l'intermédiaire entre l'administration et l'ensemble du personnel.

En dehors de cet outil utilisé, le personnel selon les établissements et les circonstances, peut initier des événements internes en lien avec leur bien-être ou le bien-être des apprenants en vue de promouvoir leur métier et d'inviter la hiérarchie à en faire de même. La communication ascendante au sein de ces PME doit obéir à plusieurs principes et règles dans le respect de la hiérarchie administrative. Elle nécessite une organisation et approche particulière de la part des différents salariés de l'organisation.

I.3.2.3 La dynamique de groupe et interactions sociales au sein de ces établissements

Il est judicieux de souligner qu'une dynamique de groupe existe au sein de ces PME. Cette dynamique, qui se fonde sur une initiative personnelle et sur un contexte d'interdépendance quotidienne existant dans l'accomplissement des différentes tâches et missions de tout un chacun. L'ensemble du personnel essaie d'établir une vie sociale au-delà de l'aspect professionnel. Les différentes enquêtes nous ont relevés, que plusieurs collaborateurs estiment avoir de bons rapports avec les autres⁸⁵. La nature de ces rapports peut s'expliquer sans doute par la taille de ces organisations et par les rapports informels, qui peuvent très vite naître au sein de ces organisations. A travers l'ouvrage coordonné par Pierre Louart et Marc Vilette, qui nous relate en long et en large la gestion des ressources humaines au sein des PME, nous avons pu comprendre cet aspect des choses. Cet ouvrage pose les PME comme des structures particulières, le plus souvent caractérisé par l'informel, la rareté de la planification et de la standardisation⁸⁶. Dans certains établissements, cette dynamique de groupe, est cautionnée et encouragée par l'administration. Certains responsables d'établissements entretiennent des relations qui vont au-delà du professionnel avec l'ensemble de leur personnel. Tout en tenant compte du contexte et de la situation particulière qui peut y avoir. Un chef d'établissement, nous faisait une confidence sur ses collaborateurs, « ce sont des amis pour la plupart, mais nous faisons la part des choses. Je n'ai jamais eu des rapports tendus avec mes collaborateurs. Il y a des règles et chacun les respecte⁸⁷». Certains établissements tentent d'instaurer un climat de confiance, levier des

⁸⁵ Annexe 8.

⁸⁶ Coordonné par LOUART(Pierre) et VILETE (Marc), *la GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, 2010, P.224.

⁸⁷ Annexe 3.

relations saines et riches⁸⁸entre collaborateurs. Ainsi, au sein de certains établissements, des organisations associatives de personnels sont créées en vue d'interagir et de renforcer les liens entre eux. Comme dans tout autre organisation, les établissements secondaires privés sont des environnements sociaux regroupant des personnes venant d'horizons divers. Il y a un fort désir d'étendre le champ de ses relations, d'établir d'autres types de rapports au-delà des rapports professionnels. Se partager les idées et passer des moments conviviaux sont des traits de caractères particuliers au sein de ces PME.

I.4 Conclusion partielle

Comme nous venons de le voir, cette partie nous a permis de nous imprégner des différentes réalités et vécus des PME de ce pays. Elle avait pour principal objectif de nous plonger dans la sphère des établissements d'enseignement secondaire privés de la Côte d'Ivoire. Ainsi, leur mode de fonctionnement, d'organisation, les différents règlements qui les régissent, le profil des différents travailleurs qui animent ces structures, leurs procédés, méthodes et outils de communication interne et managériale utilisés ont pu être passés au peigne fin. Nous avons pu nous rendre compte de l'univers spécifique qu'elles représentaient dans la sphère des entreprises de ce pays. Elles contribuent ainsi grandement au développement socio-économique de ce pays, en offrant chaque année des opportunités d'emplois à des centaines de jeunes diplômés des établissements de l'enseignement supérieur. De plus, nous avons pu nous imprégner des différents profils qui animent quotidiennement la vie de ces organisations. Il en ressort tout particulièrement des profils de plus en plus jeunes avec peu d'expériences, aux motivations diverses. Nous avons pour finir pu nous rendre compte, qu'au sein de ces structures, des méthodes et procédés traditionnels de communication sont encore utilisés.

La prochaine partie, que nous allons aborder maintenant, sera une suite logique de cette première partie, qui nous aura bien permis de mieux connaître l'univers de ces PME. Cette deuxième partie consistera à nous intéresser de plus près aux différents ressentis des travailleurs sur les pratiques managériales et communicationnelles au sein de leurs différentes structures.

⁸⁸ Livre blanc en RH, l'innovation managériale, Monster, Levallois-Perret, 2020, P.12.

II Ressenti des travailleurs sur les pratiques managériales et communicationnelles au sein des établissements d'enseignement secondaire privés

Avoir une approche d'analyse et un regard critique sur les différents éléments qui nous sont donnés de voir dans un travail d'étude et de recherche en sciences humaines et sociales a un enjeu fondamental.

L'univers des établissements secondaire privés en Côte d'Ivoire est un univers spécifique qui dispose de méthodes et de pratiques bien particulières. Comme nous avons pu le voir, plusieurs méthodes et outils de communication interne et managériale sont utilisés au sein de ces PME. Dans cette partie, il s'agit spécifiquement pour nous, de porter un regard critique sur ces différentes pratiques et de mettre en avant le ressenti des salariés de ce secteur. Ainsi, pour ce faire, nous déclinerons dans un premier temps une vue d'ensemble des différents sentiments dégagés par les salariés de ce secteur au cours de nos différentes enquêtes. Il s'agit spécifiquement de comprendre le mode de fonctionnement des différents managers de ces entreprises et de mettre en relief les ressentis des salariés de ces entreprises sur les pratiques de communication interne et managériale utilisées au sein de leurs différentes entités.

Dans un second temps, nous relèverons les différentes difficultés auxquelles sont confrontées les managers de ces entreprises pour l'établissement d'une communication interne et managériale efficace. Il faut enfin souligner, que cette partie, au vu de ses différentes déclinaisons a pour objectif de contribuer à la vérification de nos différentes hypothèses. Pour rappel, notre première hypothèse consistait à dire, que les managers des établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire ne mesuraient pas l'importance de la communication interne et managériale pour leur structure. Une deuxième hypothèse qui stipule, que les responsables de ces PME manquaient de culture de communication interne et managériale. Et enfin, une dernière hypothèse selon laquelle, les ressources financières peu élevées ne permettaient pas de déployer une politique interne et managériale convenable au sein établissements d'enseignement secondaire privés de ce pays.

II.1 Regard sur les pratiques managériales et communicationnelles

II.1.1 Une procédure managériale et des méthodes critiquées

Nos différentes enquêtes au sein de ces PME, nous ont permis de nous rendre compte du ressenti du personnel, d'évaluer les répercussions des différentes pratiques de communication interne et managériale existantes et enfin de connaître de plus près, l'approche et le système de management de différents Directeurs.

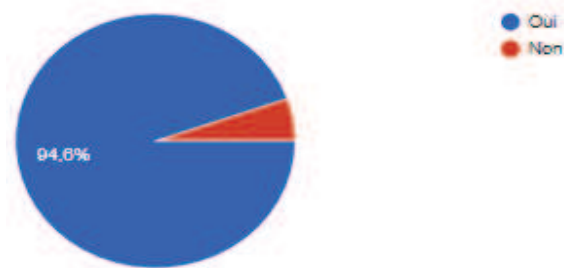
De ce fait, nous avons pu nous rendre compte, que la communication interne et managériale des EESP n'a pas véritablement pas d'orientation stratégique. Les Directeurs d'établissements attestent ce fait et placent ce domaine comme tout autre dans l'ordre de gestion générale de leur mode de fonctionnement quotidien. La plupart de ces établissements n'ont pas de politique prédéfinie de communication. Encore moins de communication interne et managériale. « Nous n'avons pas de politique de communication interne. (...) Notre structure n'est pas assez grande⁸⁹», nous avait confié un responsable d'établissement. Cette absence de planification stratégique ne permet pas de faire face à certaines situations de crise. Des crises liées par exemple à des scandales entre élèves ou parents d'élèves ou des crises, qui portent atteintes à l'image de l'établissement.

De plus, confinés dans son approche informationnelle, les échanges dans ces organisations sont pour la plupart du temps, sous le joug de l'autorité. Le message émane essentiellement de la direction. Ce qui nuit grandement à l'instauration d'une véritable interaction, d'un feedback. Démarche pourtant, que nous qualifions d'importantes dans les relations professionnelles et interpersonnelles. Dans certains établissements, les cadres de concertation et d'interaction faisant défaut, il n'y a pas de véritables opportunités pour les salariés d'avoir la possibilité de rencontrer leur hiérarchie. Si ce n'est sur une initiative propre de ces derniers. Ce qui laisse transparaître un fort désir de rapprochement salarié hiérarchie de la part des salariés de ces entités. Lors de nos enquêtes, plus de 94% des personnes interrogées ont émis la volonté de plus de rapprochement entre elles et leurs

⁸⁹ Annexe 2.

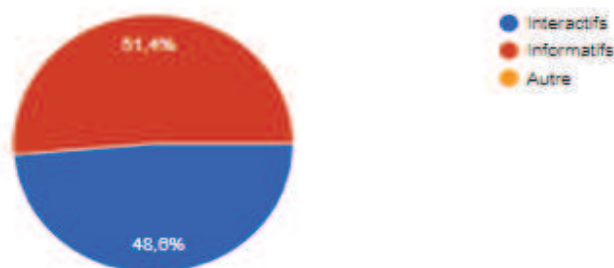
différentes administrations. A la question de savoir, s'ils souhaitent plus de rapprochement entre salariés et administration, près de 95% des salariés ont répondu par l'affirmative.

Figure 8 : vœux de rapprochement entre administration et salariés



Ces résultats en disent long sur le désir des différents salariés. Le climat de travail actuel ne leur est pas convenable. Avec cette absence de véritable cadre d'interaction, les incompréhensions et frustrations sont courantes. Sans feedback, il est difficile de connaître les véritables aspirations des différents salariés. La communication reste souvent en marge des stratégies de gestion dans ces établissements. Pour ce qui nous a été donné de voir pour certains d'entre eux, les actions de communication qui sont initiées restent ponctuelles et limitées. Ainsi, plus de la moitié des salariés de ce secteur ont souligné avoir essentiellement des échanges de type informatif avec leur Direction. Comme l'indique le diagramme suivant.

Figure 9 : Nature des échanges dans les EESP selon les salariés



La nature de ces échanges est inscrite théoriquement dans un cadre formel et concerne l’accomplissement des différentes tâches et la vie de l’organisation. Ces informations de nature diverse placent la vie et la bonne marche de l’entreprise au cœur des priorités. L’on constate, que pour se faire, un système d’information avec des personnes constituant des relais est mis en place. Pour les managers, ce système a pour objectif de mettre tout un chacun au même niveau d’information, afin de définir clairement les différentes attentes de l’organisation. « (...) Nous misons sur un système d’information avec des personnes relais pour faciliter la transmission de nos différentes informations⁹⁰».

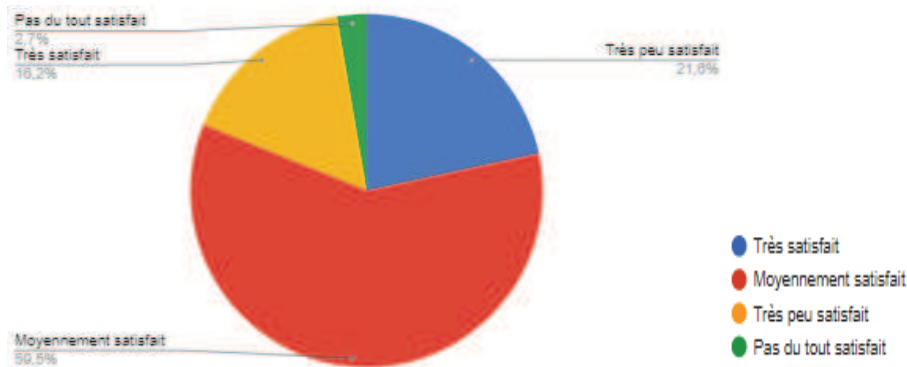
Parallèlement à ces différents faits, nous avons pu observer des initiatives personnelles prises de façon informelle par certains collaborateurs, qui consistaient à l’amélioration des relations interpersonnelles et interprofessionnelles entre différents collaborateurs. Il s’agit par exemple des ‘‘after work⁹¹’’ organisés par certains collaborateurs, afin d’échanger avec les autres sur l’actualité de l’école. Ou plus encore, des rencontres à domicile ou au téléphone, dans le même but d’échanger autour des informations et de l’actualité de l’entreprise.

De plus, Il n’est nullement fait mention pour la plupart de ces PME d’une politique de communication interne. Les méthodes pour le renforcement du sentiment d’appartenance sont méconnues ou ne sont pas appliquées. La communication, quand elle veut être appliquée se fait la plupart du temps, dans un cadre technique et non relationnel. L’accent est plus particulièrement porté sur l’externe que sur l’interne. Il s’en dit bien évidemment, que les salariés de ce secteur n’apprécient pas dans leur majorité le mode de communication émis par leurs différentes administrations. Selon un sondage recueilli, près de 60% des personnes interrogées se sont dits moyennement satisfaits de la communication de leur entreprise.

⁹⁰ Annexe 2.

⁹¹ Il s’agit des rencontres organisées après le travail entre collaborateurs.

Figure 10 : Proportion de satisfaction de la communication au sein des EESP



Au sein de ces entreprises, le management est de plus en plus critiqué par les salariés. Ils se disent peu satisfait dans leur majorité du mode de management de leurs différents managers. La démotivation se fait ainsi de plus en plus ressentir et leurs conditions de vie et de travail laissent à désirer.

II.1.2 Des rapports professionnels bien entretenus malgré tout

Malgré la nature des échanges et des différentes politiques de gestion au sein de ces PME, nous avons pu nous rendre compte qu'un esprit très professionnel règne au sein de ces organisations. Les rapports interpersonnels et professionnels sont pour la plupart du temps au bon fixe entre collaborateurs. Chaque partie prenante fait la part des choses et aspire à être professionnelle. Chacun à son niveau estime, que les aspirations professionnelles passent avant toute chose. Les différents acteurs du secteur prospecté ont répondu avoir de bons rapports avec leurs différents collaborateurs.

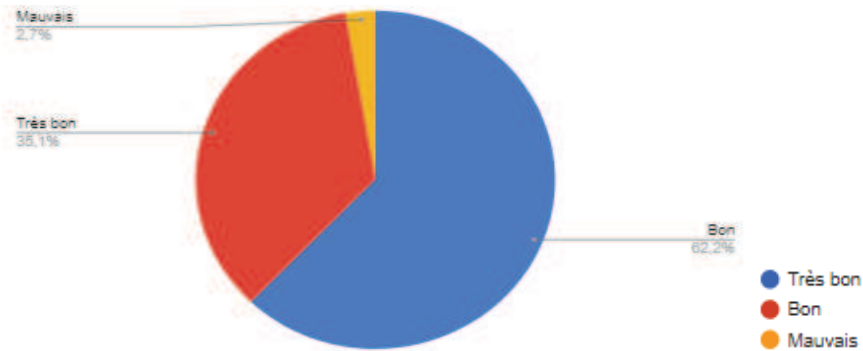
A titre illustratif, des responsables d'établissements nous confiaient, « mes rapports avec mes collaborateurs sont particulièrement d'ordre professionnel. Mais en dehors de cela, nous avons des liens sociaux. Quand l'un d'entre eux a un souci, nous lui venons en aide⁹²». « Ce sont des amis pour la plupart, mais nous faisons la part des choses. Je n'ai jamais eu des rapports tendus avec mes collaborateurs. Il y a des règles et chacun les respecte ⁹³». Que ce soit au niveau de l'administration ou au niveau du personnel, la majorité est

⁹² Annexe 1.

⁹³ Annexe 3.

unanime sur ce fait. Ainsi, plus de 70% des salariés de ces PME ont répondu lors d'un sondage avoir de bon rapport avec l'ensemble de leurs collaborateurs.

Figure 11 : État des rapports salariés-responsables dans les EESP



Ce bon climat professionnel privilégié par certains chefs d'établissements, permet d'être optimiste, car comme nous avons pu le lire dans l'ouvrage, la communication interne, stratégie et techniques, « le chef d'entreprise est le premier relais de la communication interne. Il est le premier à pouvoir obtenir l'adhésion des salariés, en faisant preuve d'affect dans son discours et comportement⁹⁴».

II.1.3 Le déni d'une culture d'entreprise

Selon Éric Godelier : « *Comme toute communauté humaine, l'entreprise produit de la culture au sens anthropologique du terme. C'est-à-dire des valeurs, des modèles de comportements intériorisés, des normes ou des habitudes. La culture de l'entreprise s'exprime dans des éléments matériels (produits, marques, machines, technologies) ou des choix organisationnels (structure hiérarchique, architecture)⁹⁵* ». Notion très utilisée dans l'univers des organisations professionnelles, la culture d'entreprise s'est positionnée au fil du temps comme un fait intrinsèque à chaque organisation. Au cœur des interactions humaines, la question de la culture y est forcément abordée. Elle se révèle être un vecteur sensible à prendre en compte dans le projet de création d'une entreprise. Et ce, quel que soit le secteur d'activité. Chaque entreprise développe des rites, des attitudes, des aptitudes

⁹⁴ DECAUDIN (Jean Marc) et IGALENS (Jacques), 4 éditions, *La communication interne, Stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2017, P.146.

⁹⁵ GODELIER (Éric), *La culture d'entreprise*, éditions la découverte, Paris 2006, P.7.

et méthodes qui lui sont propres et qui lui permettent de se positionner et se distinguer des autres. La culture d'entreprise va au-delà d'une simple identité remarquable. « La culture d'entreprise se révèle notamment dans un ensemble de routines, pratiques comportementales et intellectuelles, influencées par les caractéristiques sectorielles et démographiques de chaque entreprise, ou son mode de gouvernance⁹⁶». Cette notion bien qu'importante pour toutes entreprises, semble ne pas prendre véritablement forme dans le fonctionnement quotidien de toutes les organisations.

Au sein des établissements privés, nous avons pu nous rendre compte, qu'il n'existait pas véritablement de culture d'entreprise. Les travailleurs de ces établissements ont affirmé pour la plupart ne pas connaître, vivre et ressentir l'impact de cette notion au sein de leur domaine d'activité. Une culture d'entreprise n'est pas instituée dans les pratiques et modes de gestion de ces PME. La majorité des salariés au sein de ces organisations ne reconnaissent en aucun cas cette pratique. A la question de savoir s'il existait une culture d'entreprise au sein de leurs différentes organisations, plus de la moitié ont répondu par la négative. La question de la reconnaissance et la transmission d'histoire, de rites ou encore de valeurs communes au sein de ces PME, laissent transparaître un sentiment mitigé chez les différents collaborateurs. A partir de nos observations, nous avons pu constater, que dans certains établissements privés, des initiatives et actions visant à transmettre ou instaurer des valeurs, rites, symboles ou encore une histoire commune au sein de son entreprise sont promues. Cependant, au regard de l'impact et du ressenti des différents salariés, des efforts supplémentaires doivent être faits.

Figure 12 : Opinion des salariés sur l'existence d'une culture d'entreprise



⁹⁶GODELIER (Éric), *la culture d'entreprise*, éditions la découverte, Paris 2006, P.5.

N'existant pas de modèle prédéfini en la matière, la culture d'entreprise d'une organisation doit se distinguer des autres. Surtout au sein des PME. Cette culture doit être instaurée et incarnée par le premier responsable de la PME. Une culture d'entreprise portée et instituée sous son leadership. Bien pensée et définie, la culture d'entreprise peut se révéler être un outil de dynamisme et d'atteinte des différents objectifs d'une entreprise. Fédérer ses salariés autour de valeurs et reflets communs dans une entreprise, aussi petite soit-elle est possible. « La culture d'entreprise permet de dynamiser les employés tout en s'assurant que tout le monde travaille avec le même esprit pour tendre vers le même objectif ⁹⁷ ». Au regard des ressentis des différents salariés et vu son importance pour la bonne marche d'une entreprise, des efforts restent donc à faire au sein de ces PME, pour la promotion d'une véritable culture d'entreprise. Car comme le disent si bien, Jean Marie Charpentier et Jacques Viers dans leur ouvrage collectif Communiquer en entreprise, « chaque établissement a son histoire, son type de fonctionnement, sa politique, (...) ses logiques propres ⁹⁸ ». Ces éléments caractéristiques d'une entreprise doivent être mis en avant et mobiliser à des fins positives.

II.1.4 Une jonction communication interne et performance

Selon une définition simple reprise sur le site du dictionnaire numérique La Toupie, la performance est assimilée est à un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe ⁹⁹. Selon Michel Marchesnay, cette notion peut se définir, comme le degré de réalisation du but recherché. ¹⁰⁰ Cette notion inhérente à tous les domaines et qui ne semble pas faire l'unanimité au niveau de sa définition, reste fondamentale au sein d'une entreprise, car elle fait partie des aspirations de tous responsables ambitieux. Adrien Payette, nous dira qu'elle implique

⁹⁷ www.bureau24.fr/blog/comment-les-petites-entreprises-peuvent-elles-integrer-une-culture-dentreprise.

⁹⁸ CHARPENTIER Jean Marie et VIERS jacques, *communiquer en entreprise*, Vuibert, Paris 2019, P. 24.

⁹⁹ www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm consulté le 10/03/2021.

¹⁰⁰ MARCHESNAY (Michel), *économie d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1991.

l'efficience et l'efficacité.¹⁰¹ Selon Venance Ouattara, la performance fait appel à quatre notions fondamentales, le résultat de l'action, l'action, le succès et la capacité¹⁰².

S'il y a bien une chose dont nous avons pu nous rendre compte lors de nos différentes enquêtes, c'est la jonction qui est faite par toutes les parties prenantes du secteur de l'enseignement secondaire privé de ce pays entre communication interne et performance.

D'un côté, les différents salariés de ces PME semblent bien conscients de l'impact d'une bonne communication interne sur leurs différents rendements. Ainsi, à la question de savoir si une communication interne efficace pouvait accroître leur motivation et les inciter à être plus performant dans l'exercice de leurs différentes fonctions, près de 95% des répondants ont répondu par l'affirmative.¹⁰³ Ces différents sondages nous ont permis de constater toute la volonté émise par les salariés de ces PME, qui aspirent à de nets changements, et à un meilleur traitement. Pour eux, les causes du non-investissement d'un salarié de ce secteur peuvent être multiples¹⁰⁴. Il peut s'agir essentiellement, du manque de clairvoyance de la part des dirigeants de l'entreprise. Du manque de communication et de fluidité de l'information au sein de leur organisme d'accueil et surtout du manque de considération de la part de la hiérarchie.

Pour une meilleure collaboration entre salariés et managers, les salariés de ce secteur recommandent prioritairement, une bonne communication, un management plus interactif, plus d'assistance et une meilleure rémunération.

¹⁰¹ PAYETTE (Adrien), *efficacité des gestionnaires des organisations*, presses de l'Université de Québec, 2011.

¹⁰² OUATTARA (Venance), *diagnostic financier et performance de l'entreprise en Côte d'Ivoire*, ESGP, 2007, P.8.

¹⁰³ Annexe 9.

¹⁰⁴ Annexe 10.

Tableau 2 : Récapitulatif des vœux des salariés pour une meilleure collaboration salariés administration

La création d'une plateforme d'échange entre administration et salariés pour recueillir nos préoccupations.
Plus de considération et de communication.
Humaniser l'espace de travail.
Être plus proche du personnel.
Une meilleure rémunération.
Mettre à disposition le matériel de travail nécessaire.
Le respect.

Les salariés de ce secteur de façon quasi unanime aspirent à un meilleur traitement et mieux être. Ces éléments auxquels ils aspirent quotidiennement dans l'exercice de leurs fonctions, contribueront grandement à la croissance de leur productivité. Et donc, les inciteront à être plus motivé, pour l'accomplissement de leurs différentes tâches. Il est tout à fait évident, que lorsque les aspirations du salarié sont prises en compte, il se sent plus apte à travailler et donc à donner le meilleur de lui. Une motivation tout aussi physique que psychologique contribue grandement à accroître sa productivité. Ce qui aura bien évidemment, une incidence sur la qualité des prestations au service. Cela aura de façon logique, une conséquence positive sur la performance de l'entreprise.

De l'autre côté, les différents managers semblent bien conscients de tous ces enjeux, même si les actions ne suivent pas toujours. Ils estiment bien peser le poids et le rôle prépondérant de la communication interne sur la bonne marche et la performance de leurs collaborateurs. *« Elle a un rôle très primordial. Elle est instituée, afin d'instaurer un climat professionnel et dynamique entre les employés. La communication interne permet également d'instaurer un climat de transparence. Chacun doit se sentir concerné au sein de l'entreprise, afin d'être des relais efficaces pour vendre l'image de l'entreprise en externe. Communiquer permet aux salariés de s'approprier les objectifs de l'entreprise*

*et d'être plus efficaces*¹⁰⁵». Cette posture est d'autant plus importante dans une PME, que le manager doit incarner et servir de relai dans ce type d'entreprise. L'ouvrage de Jean-Marc Decaudin et Jacques Igalens, La communication interne, Stratégies et techniques nous disait à cet effet, que « dans les PME, la communication interne repose sur le management, la personnalité du dirigeant¹⁰⁶». A la question de savoir s'il pensait, que la communication interne pourrait contribuer à une performance et un meilleur rendement de leurs collaborateurs, ils sont unanimes et mesurent l'impact de ce domaine sur les différents rendements y compris les siens. « Le salarié donne le meilleur de lui-même, quand il se sent valorisé¹⁰⁷», nous disait l'un d'entre eux.

Pour les responsables des établissements secondaire privés du pays, des actions sont entreprises, afin d'en arriver à une communication interne et managériale plus dynamique. Des actions visant à instaurer une culture d'entreprise au sein de l'organisation, des plaidoyers auprès des fondateurs pour des budgets de fonctionnement plus conséquent ou encore, le renforcement des interactions et du système d'information au sein du groupe. Pour eux, toutes ces actions initiées sont, une manifestation de leur volonté d'améliorer leur collaboration avec leurs différents administrés. Cependant, force est de reconnaître, qu'ils doivent, eux aussi faire face, en tant que manager de ce type d'entreprise à des difficultés de plusieurs ordres.

II.2 Les difficultés de gestion de ces PME et de mise en œuvre d'une communication interne et managériale

II.2.1 Des managers peu autonomes et sous pression

Au cours de nos différentes enquêtes de terrain, il nous a été donné de constater certaines situations qui sont à la base de certaines remarques que nous avons pu faire jusque-là.

En effet, le mode de gestion des établissements secondaires privés se fait dans un contexte bien particulier. Comme nous avons pu le voir dans la structuration de ces entreprises, elles

¹⁰⁵ Annexe 1.

¹⁰⁶ DECAUDIN (Jean-Marc) et IGALENS (Jacques), *La communication interne, Stratégies et techniques*, Dunod, Paris, 2017, P.27.

¹⁰⁷ Annexe 1.

sont souvent la propriété d'un ou des bailleurs privés. Les fondateurs sont les propriétaires de plein droit de l'entreprise. Le Directeur des études, premier interlocuteur de l'établissement est dans certains cas également un salarié de l'organisation. Il a, à sa charge la gestion courante de l'établissement, mais n'a cependant pas un grand pouvoir de décision. Les Directeurs en tant qu'employés sont souvent dans une logique d'obéissance à une hiérarchie, qui se trouve être le fondateur de l'établissement. Ils doivent couramment rendre compte de leurs différentes actions et décisions.

Dans certains cas de figure, les Directeurs se trouvent être des exécutants des différentes décisions émanant du ou des fondateur(s) de la PME. Ces derniers souvent méconnus du grand public et pour certains de leurs salariés, se révèlent être ceux qui tirent les ficelles dans l'ombre pour les grandes décisions et le management de l'entreprise. Pour certaines de ces PME, les fondateurs ne résident pas dans leur ville d'implantation. Ils sont souvent même méconnus des différents salariés. Pour ainsi dire, ils ignorent en tant que preneur de décision et managers, les réalités de la PME et du "terrain." Dans ce cas de figure, le management plus collaboratif et une communication interne plus dynamique et fluide restent difficilement applicables.

Les Directeurs sont confinés dans une logique d'obéissance. Dans le but de conserver leurs postes, ils se retrouvent sous une forte pression de part et d'autre. Ils sont peu autonomes dans leur domaine et incapables pour certains d'entre eux, d'apporter une plus-value dans l'accomplissement de leurs différentes tâches. Et ceux, au risque de créer des tensions entre eux et leur hiérarchie. Les Directeurs au sein de ces PME sont ceux qui concentrent les critiques et sont au centre des différentes discussions. A titre d'exemple, l'un des Directeurs interrogés, nous faisait cette confidence, « nous sommes au centre des critiques, les employés pensent que nous sommes ennemis de leurs biens. Ce qui n'est aucunement le cas. Nous les comprenons et faisons ce qui est en notre pouvoir pour les aider. Étant dans le domaine, nous savons ce qu'ils traversent¹⁰⁸».

Ils sont au cœur des différentes tensions en tant que manager et donc, en tant que premier interlocuteur de l'entreprise. Ce contexte qui prévaut au sein de ces entreprises, justifie

¹⁰⁸ Annexe 1.

pleinement cette affirmation reprise dans l'article du magazine myRHline, « dès qu'un salarié est insatisfait, c'est le manager qui se voit chahuter. Même chose quand la direction a des reproches sur la qualité du travail effectué ou sur les résultats. Le manager est au cœur des tensions et son bien-être en pâtit¹⁰⁹». Les managers au sein de ces établissements privés doivent donc ainsi, trouver le juste milieu et faire la part des choses pour la satisfaction aussi bien des salariés, que du fondateur. Ces bailleurs privés, il faut le dire, restent pour certains d'entre eux cantonnés dans une logique mercantiliste. Faire du profit.

II.2.2 Une absence de réelle politique de communication interne et managériale

Dans la majorité des établissements secondaire privés en Côte d'Ivoire, il n'existe pas de politique de communication interne et managériale prédéfinie. Plusieurs raisons sont à la base de ce fait.

D'un côté, nous avons pu constater une certaine ignorance de ce domaine dans le mode de gestion de ces entreprises. Les Directeurs de ces entreprises n'ont pour la majorité d'entre eux, aucune notion basique de la gestion d'un personnel. Vu la taille de ces entreprises, cela est perçu comme une tâche aisée. Certains managers ne jugent aucunement nécessaire un plan de communication préalable. « Notre structure n'est pas assez grande. On utilise la vieille méthode. Elle se fait de façon traditionnelle. Ce n'est pas une grande entreprise pour nous, cela peut se gérer actuellement¹¹⁰», relatait un chef d'entreprise. Les managers de ces structures sont donc peu à l'écoute des attentes et des différents besoins de leurs publics internes.

Une autre raison évoquée reste le manque de temps. Fréquemment au sein de ces structures, le Directeur est contraint de tout faire et de mener à bien plusieurs tâches administratives qui incombent à la vie de l'entreprise. N'ayant aucune connaissance et formation préalable pour l'établissement d'un plan de communication interne et managériale, ces responsables préfèrent ne pas s'adonner à cette tâche ardue dont ils ignorent les prédispositions initiales et fonctionner de façon automatique en accordant une certaine priorité aux tâches

¹⁰⁹ www.myrhline.com/actualite-rh/managers-sous-pression-raisons.html, consulté le 10/03/2021.

¹¹⁰ Annexe 2.

administratives, qui selon eux, ont un impact direct sur la vie et le bon fonctionnement de l'établissement.

Cette absence réelle de politique de communication se justifie par un autre fait, le manque de budget spécifique alloué à la communication. Au cours de nos entretiens avec les différents responsables d'établissements privés, nous avons pu nous rendre compte, qu'ils ne disposent pas pour la majorité d'un budget pour leur communication de façon générale, encore moins de communication interne et managériale. L'un des responsables de ces structures a bien voulu nous faire la confidence. « Cela se fait selon le besoin. On n'a pas un budget de communication qui est fixé au préalable¹¹¹ ». Cette situation les contraints à fonctionner sans réelle visibilité. Ils ne peuvent aucunement définir des actions sans justification valable auprès des différents fondateurs. Ce qui les mets souvent dos au mur face à certains imprévus et vœux de changement émis par leurs différents salariés. Dans certains établissements, les outils de communication utilisés sont très peu professionnels par manque de budget conséquent¹¹².

II.2.3 Une persistance des soucis techniques dus à plusieurs facteurs

Dans leur volonté d'établir une communication interne et managériale, les responsables d'établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire sont très souvent confrontés à des soucis d'ordre technique. Ainsi, ils rencontrent des difficultés liées à la connaissance et à l'usage des outils digitaux. Des difficultés de connaissances constatées aussi bien à leur niveau qu'au niveau de leurs différents salariés auxquels les messages sont adressés. La non-maitrise de ces outils entraine des manquements dans la transmission de l'information. Le destinataire et l'émetteur ne sont pas au même niveau d'information. Ce qui peut avoir un impact sur la réalisation des différentes tâches. Et donc sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

Aussi, des soucis d'ordre technique perturbent la circulation de l'information et l'établissement d'une communication de proximité. Au sein de certains établissements privés, des réseaux sociaux communs sont utilisés par les différents collaborateurs pour

¹¹¹ Annexe 2.

¹¹² Annexe 11 (image 6 et 7).

maintenir et garder les liens. Peinés et impuissants sont les managers de ces PME et administrateurs de ces plateformes d'échanges, de constater des soucis récurrents liés à la connexion internet, rompant ainsi toutes formes de communication. L'établissement des contacts à distance est parfois difficile du fait de ces désagréments. De plus, fort est de constater que ces soucis techniques s'étendent à l'utilisation des outils de communication et d'information tels que les messages et appels téléphoniques. L'envoi de certains messages téléphoniques qui ne parviennent pas au destinataire comme prévu, crée par moments des incompréhensions et tensions entre collaborateurs. Comme en témoignent ces propos de manager : « Il y a l'usage des réseaux sociaux. Tout le monde n'a pas le même degré de connaissance de ces outils, même avec le téléphone. Il y a souvent les problèmes liés aux réseaux mobiles¹¹³». Des soucis, qui sont selon les circonstances d'ordre général et qui dépendent également de la zone d'implantation de l'établissement ou d'habitation de chaque collaborateur. Le mode d'usage du téléphone est personnel et les collaborateurs ne sont pas tous joignables à des moments opportuns. En ce qui concerne les réseaux sociaux, il faut souligner que le degré de connexion de chaque collaborateur est personnel et dépend essentiellement de sa situation financière. Un manager interrogé nous relatait, que « le relais est difficile. Les technologies de l'information et de la communication ont aussi des aléas. Par moments, il y a des soucis de connexion. Le collaborateur peut ne pas être informé à temps¹¹⁴».

Enfin, pour l'ensemble des autres outils et méthodes utilisées pour la transmission de l'information, nous avons pu nous rendre compte, que les relais de personnes utilisés pour la transmission de l'information, ne paraissent pas efficaces dans certains cas de figure. Souvent, au sein de ce type d'entreprise, les éducateurs sont les personnes privilégiées pour servir de relai d'information. Ne maîtrisant pas pour certains les techniques et méthodes pour l'accomplissement de cette tâche, l'on assiste à la déformation de l'information dans sa transmission. Ce qui entraîne son lot de dommages et d'incidents. Tels que le non-accomplissement de certaines tâches, des retards pour les rendus de rapport, le non-respect de certains rendez-vous et bien d'autres faits qui impactent sur le bon fonctionnement de

¹¹³ Annexe 3.

¹¹⁴ Annexe 2.

l'organisation. De plus, les outils de communication tels que les affichages, ne sont pas très bien entretenus et font l'objet de boycott dans certaines écoles. Les propos suivants résument de façon succincte les différentes difficultés techniques auxquelles font face les différents managers d'établissements secondaires privés de ce pays. « *Les difficultés, Nous en rencontrons toujours. Par exemple, les SMS n'arrivent pas toujours à temps, il y a donc souvent un souci de réception des différents messages envoyés. Par le bouche-à-oreille, nous assistons souvent à la déformation de l'information dans la transmission de l'information. À travers les affiches publiques, nous assistons souvent à leur décollage au bout de quelques jours ou heures d'affichage. Sur les réseaux sociaux, nos collaborateurs n'ont pas tous au même moment la connexion internet. Des messages sont donc diffusés aux dépens de certains collaborateurs*¹¹⁵ ».

II.2.4 Un personnel très peu stable

S'il y a bien un fait que l'on remarque au sein des établissements secondaire privés, c'est le changement constant de personnel. Dans ces PME, le recrutement est actif, surtout en début d'année scolaire. L'on assiste à un changement constant de personnel. Un changement dû aux différentes réalités, aussi bien au niveau de la PME, qu'au niveau des salariés. Les opportunités obtenues par des membres du personnel occasionnent constamment un vide à pourvoir. Au fil du temps, ce changement constant du personnel ne permet pas l'instauration d'une politique et culture d'entreprise véritable. Les dirigeants doivent chaque année fédérer de nouveaux groupes, réadapter leurs pratiques, discours et méthodes avec les nouveaux arrivants. Des efforts supplémentaires sont toujours à concevoir pour l'intégration du personnel.

Ce changement constant de personnel occasionne des efforts d'adaptation et de maîtrise supplémentaires pour le manager de la PME. La gestion des personnes se révèle être une tâche complexe, surtout pour des managers sans formation préalable et qui sont peu outillés. Le renouvellement constant du personnel entraîne des difficultés d'adaptation de part et d'autre. Ce qui peut alourdir considérablement l'accomplissement des différentes tâches.

¹¹⁵ Annexe 1.

II.2.5 Un environnement du système éducatif et une politique globale à repenser

L'environnement du système éducatif en Côte d'Ivoire et surtout la politique de gestion des établissements privés mise en place par l'État ne favorisent pas les acteurs de ce secteur. En effet, le système éducatif de ce pays est sous le feu de plusieurs critiques du fait de son inadaptation aux réalités et vécu quotidien des premiers acteurs de ce milieu, qui sont le personnel administratif, les enseignants et même les apprenants. Plusieurs éléments comme la qualité des différents modules pédagogique dispensés aux apprenants, le paiement tardif des frais alloués au secteur privé, le manque de clairvoyance et l'absence d'une réglementation efficace en vue de mieux restructurer le domaine privé mettent à mal le fonctionnement des entités privées. Il nous a été donné de voir que l'Etat ne s'assurait aucunement de l'application des différentes mesures prises en faveur de ce secteur. Les différents acteurs sont laissés pour compte et font face aux différentes difficultés quotidiennes. Les différents managers des établissements secondaire privés semblent unanimes sur ce point. L'un d'entre eux nous faisait ce triste constat : *« Je pense qu'il n'y a pas de moyen qui accompagne les initiatives des décideurs. L'on ne retrouve plus la qualité de la formation. Les effectifs ne permettent pas aux enseignants d'être efficaces. Il y a des améliorations à faire. (...) Le découpage de l'année est lent au niveau du système ivoirien. Beaucoup de choses doivent être revues ici ¹¹⁶»*. Le système éducatif dans sa configuration actuelle peine donc comme on le voit, à trouver satisfaction aux yeux des acteurs du privé. *« L'on se perd un tout petit peu par rapport au cheminement à suivre. Il y a l'expérimentation de plusieurs techniques qui ne donnent pas forcément de résultats. Il faut le repenser et l'adapter à nos réalités¹¹⁷»*. Ce système dénoncé de part et d'autre nécessite une amélioration et une adéquation avec les différentes contraintes et réalités du terrain.

Faute de suivi réel dans le domaine du privé, chacun y va de soi et enfreint délibérément les réglementations en vigueur sans en être inquiété. Cette sorte de "laisser-aller" qui prévaut dans ce milieu favorise clairement une certaine anarchie, qui rend difficilement applicable un mode de gestion efficace, pour l'épanouissement de ces hommes et femmes

¹¹⁶ Annexe 2.

¹¹⁷ Annexe 2.

qui sont en première ligne de front pour assurer la formation et l'éducation des différents apprenants, qui constituent pourtant la relève du pays.

Il est primordial que les dirigeants politiques, qui ont en charge la gestion de ce milieu aient un regard particulier sur ce secteur, qui malgré tout, contribue grandement à son équilibre. Les pistes de solutions sont multiples et de profondes réflexions doivent être menées pour en adapter les plus appropriés. *« A l'évidence, l'État ne peut tout faire seul, encadrer les acteurs du privé, car ils encadrent beaucoup d'apprenants. Il faut assainir le privé. Le traitement des salariés se répercute sur la qualité de l'enseignement. Il faut absolument cela. Chez nous par exemple, les salariés reçoivent le 13^{ème} mois. De plus, Il faut adapter nos différents programmes. Le monde change et évolue. Il faut en faire de même¹¹⁸»*. Cette piste de solution émise par un manager du secteur privé, nous en dit long sur les différentes attentes de ces acteurs autour de leur système éducatif. Chacun à un rôle prépondérant à jouer. La communication doit donc être force de proposition pour ce secteur et les initiatives doivent être entendues et comprises pour plus d'implication aussi bien de la part des managers, que des salariés de ces PME.

II.3 Conclusion partielle

A travers cette partie, nous avons pu nous rendre compte du ressenti des différents salariés et managers des établissements privés de ce pays. Ces ressentis ont fait l'objet d'analyse statistique et nous ont permis de nous rendre compte, des différentes réalités des acteurs de ce secteur, qui ont pu ainsi faire part, de leurs attentes et de leur volonté de voir leur condition de vie et de travail s'améliorer.

Cette partie a été également l'opportunité pour nous, de voir les différentes difficultés qui nuisent au bon fonctionnement des établissements privés de ce pays et à l'établissement d'une communication interne et managériale efficace comme on en appelle de tous nos vœux dans cette étude. Ainsi, nous avons constaté que plusieurs éléments, comme l'instabilité du personnel, les soucis techniques dus au contexte socio-économique, le manque de culture de communication de certains salariés et managers et la non-autonomie

¹¹⁸ Annexe 3.

de certains responsables de ces entreprises pouvaient mettre à mal l'établissement d'une communication interne et managériale.

De plus, les réponses qu'ont pu nous apporter cette partie, nous ont permis de nous rendre compte, que les managers de ces établissements mesurent l'importance de la communication interne et managériale, mais n'ont pas toujours l'opportunité de l'appliquer soit par le fait, qu'ils n'ont pas la culture de cette pratique, soit par un souci lié au budget de fonctionnement de leur entreprise. Nous avons pu donc, à travers cette partie apporter une réponse à nos différentes hypothèses.

Pour finir, il faut souligner, que la mise en commun de tous ces éléments, nous a permis de nous positionner en vue de la mise en place d'une approche pour une communication interne et managériale efficace au sein des établissements d'enseignement secondaire privés de Côte d'Ivoire.

Dans la troisième et dernière partie de cette étude de recherche, il s'agira essentiellement pour nous de faire des recommandations à ces entreprises de ce secteur, en vue de l'établissement d'une communication interne et managériale en leur sein. Et ce, avec pour objectif majeur d'accroître la compétence et la performance des travailleurs de ce secteur pour un système éducatif plus performant, dans l'intérêt des apprenants, qui constituent les forces vives de demain.

III Approche pour une communication interne et managériale efficace au sein de ces PME

Les enjeux de la communication autour des différents secteurs d'activité dans ce pays sont grands, encore plus autour des Petites et Moyennes Entreprises. Comme on a pu le voir, l'univers de la communication interne et managériale est émaillé de nombreuses difficultés dans sa mise en œuvre au sein des établissements d'enseignement secondaire privés de la Côte d'Ivoire. Nous avons pu voir dans la précédente partie, le ressenti des salariés de ces établissements sur les méthodes de management et relever leurs différentes attentes. Une remarque essentielle en ressort, ces PME qui occupent une part importante dans le secteur de l'éducation formation de ce pays ont besoin d'une amélioration dans leur mode de fonctionnement. Une amélioration de leur système de communication interne et une meilleure gestion.

Dans cette troisième et dernière partie, il s'agira particulièrement pour nous de définir une approche efficace, pour l'établissement d'une communication interne et managériale au sein de ces entreprises. Et ce, en tenant bien évidemment compte des réalités psychologiques et socio-économiques qui prévalent dans le milieu.

Il s'agit essentiellement dans un premier temps, de définir les grands modes d'idées, d'attitude, de méthodes de communication interne et managériale, qui doivent prévaloir dans ce milieu. Ce premier point met également en avant différentes méthodes et modèles de management applicables à ces différentes entreprises.

Dans un second temps, nous mettrons un accent particulier sur les différents outils de communication interne utilisés au sein de ces entreprises, tout en faisant des propositions pour un meilleur usage. L'objectif global est bien évidemment, d'en arriver à une communication interne et managériale plus efficiente au sein de ces entreprises, levier de plus d'implication et de motivation des différents salariés.

Dans le souci de concrétiser nos différentes préconisations, qui seront données de façon générale dans un premier temps, nous avons décidé d'appliquer nos différentes préconisations au collège Jules Ronsard de Port-Bouët.

Ce collège, situé en plein cœur de la capitale économique ivoirienne, forme pour cette année scolaire près de 3500 apprenants et compte en son sein soixante-huit (68) salariés. Dont cinquante-deux (52) enseignants, onze (11) personnels administratifs, deux (2) agents de sécurité et trois (3) femmes de ménage. Des hommes et des femmes appartenant à différents corps de métiers, qui assurent les tâches quotidiennes au sein de cette PME.

Image 2 : Façade du collège Jules Ronsard de Port-Bouet



III.1 Une politique de gestion à repenser et à concevoir

Au sein de ces PME, il nous paraît évident que la politique de gestion actuelle qui prévaut doit être repensée, améliorée et mieux structurée. Aussi, de nouvelles méthodes ou techniques de gestion et de management doivent être instituées pour la grande satisfaction bien évidemment des salariés, mais aussi des apprenants. Pour y arriver, plusieurs pistes de solutions et de méthodes sont à expérimenter.

III.1.1 Se doter d'une politique de communication bien définie

Comme nous avons pu le constater au cours de nos différentes enquêtes, les établissements d'enseignement secondaire privés de la Côte d'Ivoire dans leur majorité ne disposent pas d'une politique de communication interne et managériale prédéfinie et bien élaborée. Une politique de communication interne et managériale non définie clairement occasionne pourtant un manque de fluidité et de coordination des différents projets entrepris par l'entreprise. Ce cas de figure ne permet pas à l'entreprise d'être à l'abri des erreurs et incohérences, qui pourraient porter atteinte à la vie de l'organisation.

Dans le souci de mieux planifier leurs différentes actions, il nous paraît judicieux pour les responsables de ces PME de se doter d'une politique de communication interne et managériale. Cette politique leur sera bénéfique et permettra de définir les grandes lignes stratégiques pour la bonne marche de l'organisation. Cette politique prédéfinie permettra à ces organisations d'être mieux structurées et d'avoir une identité propre. La définition d'une politique préalable permet d'être plus professionnel et prévisionnel. Elle nous épargne de l'improvisation et certains effets de surprise. Une politique de communication peut contribuer à booster le développement de sa PME et divulguer efficacement ses différentes méthodes et pratiques. Elle contribue à définir les différents objectifs de l'entreprise et de convoquer les différentes méthodes et moyens adéquats pour l'atteindre. Les attitudes et aptitudes attendues sont clairement connues. Elle incarne pour ainsi dire, la ligne de conduite de l'entreprise. La politique de communication interne et managériale, doit être globale. Elle doit être pensée. Elle présuppose une stratégie bien définie et des méthodes bien appropriées. Comme le dit Flavien Bationo dans son étude de recherche, « *Cette politique est importante. Car elle permet de développer la motivation par*

l'élaboration d'un projet d'entreprise ou de différentes formes de participation des salariés Cette politique peut également permettre d'assurer la qualité du climat social en recherchant l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation et en diffusant les informations nécessaires¹¹⁹». La politique de communication interne et managériale doit être un outil de gestion et de planification, qui guide et accompagne quotidiennement les différents managers des établissements secondaires privés. Une organisation qui se veut moderne, « ne peut se développer sans une culture de communication¹²⁰». Avec une politique bien prédéfinie, la cohérence des différentes actions est de mise. La cohérence qui on le sait, est un vecteur essentiel pour toutes orientations stratégiques. Comme le dit Giles Marion¹²¹, « dans la mesure où on veut communiquer dans la durée avec un grand nombre de parties prenantes de manière cohérente, il n'y a pas d'autres solutions que de s'efforcer, au-delà de toutes les expressions, de donner un contenu cohérent à tous les discours de l'institution ». L'authenticité, la cohérence, le professionnalisme, l'efficacité, le respect des personnes, le respect des différents engagements, la capacité d'adaptation et d'écoute, sont autant d'éléments qui doivent régir la politique de communication interne et managériale de ces PME. Elles en ont besoin, afin d'accroître l'efficacité et la productivité de leurs ressources humaines. Il y va du rayonnement de leurs organisations. La gestion des personnes ne s'improvise aucunement. Elle doit être pensée et bien structurée. Une politique de communication interne et managériale appelle donc, à penser de façon efficiente sa procédure managériale et communicationnelle à appliquer sur une période donnée. Une politique de communication interne et managériale centrée et axée avant tout autour du bien-être du salarié. Au sein de ces organisations, un budget doit être alloué à la communication. Ce budget permettra d'accompagner la politique globale et faire un suivi du développement de l'entreprise.

Pour le collège Jules Ronsard de Port-Bouet, il s'agira pour le premier responsable de l'établissement, en l'occurrence le Directeur des études d'établir bien avant chaque rentrée scolaire (avant le mois de septembre), un tableau de bord en lien avec les différents

¹¹⁹ BATIONO (Flavien), la problématique de la communication interne dans le management des organisations : cas de la CNSS, Université de Ouagadougou, 2005.

¹²⁰ [https://www.ulaval.ca/ Politiques/Politique de communication](https://www.ulaval.ca/Politiques/Politique_de_communication), P.3

¹²¹ Docteur en sciences de gestion, professeur émérite à EMLYON Business School.

objectifs et les ambitions de l'organisation. Il s'agira particulièrement pour lui, d'établir un plan global de communication. Ce plan, qui définira les grands axes des actions de l'entreprise, doit être mené et piloté en relation directe avec le fondateur de l'établissement.

Ce plan constituera un guide stratégique pour le manager de la structure. Il doit définir clairement, la vision du collège, ses objectifs, tout en mettant en avant sa valeur ajoutée. Le tout construit sur un ton rassurant. Il faut de façon pragmatique avant d'entamer chaque année scolaire, dresser le bilan de l'année scolaire écoulée, définir les objectifs de l'année à venir, identifier les parties prenantes ou cibles, tout en incluant son personnel interne, ensuite formuler les messages clés à véhiculer et définir les grandes actions à mener tout au long de l'année. Toutes ces actions doivent être construites autour d'un budget défini et structuré. Il faut par la suite en tant que manager de la structure établir un tableau de suivi et d'évaluation, qui permettra de faire des points et bilans partiels sur la réussite ou non de ses différents objectifs. Ce tableau de bord, qui contiendra les grandes orientations stratégiques et les différentes actions, qui animeront la vie des différents collaborateurs, doit s'établir de façon minutieuse et faire l'objet d'un suivi rigoureux. Ce plan de communication et ce tableau de bord seront partagés avec les parties prenantes de l'organisation. Comme le relatent de grands experts de la communication, « le plan de communication est un outil indispensable. Il fixe le cap, aide à la décision de l'organisation, constitue une plate-forme de dialogue interne et un levier de gestion des ressources¹²²». Il ne faut donc aucunement le négliger.

III.1.2 L'assurance d'une meilleure fluidité et circulation de l'information

Pour un meilleur accomplissement des différentes tâches dans toute organisation, la circulation de l'information est essentielle. « La mise au point d'un système permanent ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise est devenue un enjeu important d'efficacité¹²³».

¹²² ADARY Assael, MAS Céline et WESPHALEN Marie- Hélène, *Communicator 9^{ème} éditions (toute la com à l'ère du digitale)*, Dunod, Paris, 2020, P.79.

¹²³ LIBAERT Thierry, D'ALMEIDA Nicole, *La communication interne des entreprises*, 8 éditions DUNDOD, les topos, 2018, Paris, 2014. P.14.

Pour des établissements d'enseignement secondaire privés performants, la circulation du flux d'informations doit faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Un individu mieux informé est prompt à accomplir efficacement ses différentes missions. L'information contribue à inscrire les différents salariés de ces PME dans le projet de l'entreprise. Plus ils sont informés, plus ils seront aptes à l'accomplissement de leurs différentes missions. La vision et le projet de l'entreprise seront mieux perçus. Pour Marie Hélène Westphalen, « *la communication s'inscrit dans une perspective sociale répondant aux attentes d'information (tout aussi irrésistibles que légitimes) des salariés. On ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle. Ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés...*¹²⁴».

Il est judicieux de mieux collaborer avec les différents salariés de ces structures. Les associer aux prises de décision. Les salariés restent et demeurent les premiers ambassadeurs de la PME, les premiers interlocuteurs des élèves et parents d'élèves. Ils doivent être quotidiennement au parfum de l'actualité de l'organisation à laquelle, ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie. Cette communication récurrente de l'actualité de l'entreprise permettra aux différents salariés d'être des potentiels relais de l'actualité de la PME, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. En tant qu'acteur clé du bon fonctionnement de la PME, les salariés doivent être informés des projets et objectifs économiques et socio-culturels de l'entreprise.

Le domaine financier est un domaine qui nécessite clairvoyance et honnêteté. En tant qu'ambassadeur de l'organisation, des bilans financiers doivent aussi leur être communiqués. Ce sont des questions sensibles qui peuvent prêter à confusion et froisser les rapports entre collaborateurs au sein des PME.

L'intégration et la participation du salarié aux prises de décision de la vie courante de l'organisation sont des techniques adéquates. Un salarié ne peut s'approprier ses missions et la vision de son entreprise, s'il ne les a pas comprises préalablement. Cette technique permet d'accompagner le salarié dans ses missions, véhiculer le changement et renforcer

¹²⁴WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2001, P.64.

le sentiment d'appartenance. D'autant plus qu'on sait, qu'au sein d'une organisation, « le changement ne se décrète pas. Il se communique¹²⁵». Un personnel bien informé est un personnel bien outillé pour véhiculer l'image de l'entreprise. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives, d'intégration et de co-construction.

De plus, une absence de fluidité de l'information au sein de ces PME peut favoriser comme nous l'avons déjà mentionné, la naissance des rumeurs. Appelée « le *plus vieux média du monde*¹²⁶», la rumeur au sein d'une entreprise, encore plus au sein d'une PME peut occasionner beaucoup de situations inconfortables. Cette notion, qui connaît véritablement une émancipation au début du XX^{ème} siècle, va connaître plusieurs mutations sémantiques et approches définitionnelles. Pascal Froissard dira d'elle, « qu'elle est passée du cocon douillet du laboratoire aux vents violents de la société sans qu'on y prenne garde ¹²⁷». L'auteur la qualifie, comme un phénomène relevant essentiellement de la croyance et de l'opinion¹²⁸. Adeline Michel, A Sordet et E. Moraillon la définissent comme, « une influence sociale, car elle peut prendre son origine dans un groupe ou dans une institution pour agir sur les comportements, les croyances, les opinions des individus. Mais elle peut aussi partir d'un fait et avoir une influence sur toute une société¹²⁹». Kapferer l'appréhende quant à lui, comme « l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit encore non confirmées publiquement par les sources officielles, soit encore démenties par celles-ci¹³⁰». La rumeur est donc perçue de façon générale comme un phénomène social, et comme tout phénomène social, elle peut connaître des dérives, si elle n'est pas canalisée et structurée. Comme le dit si bien Pascal Froissard, « qu'elles soient vraies ou fausses, les rumeurs laissent des traces¹³¹». Des traces sans doute en termes d'impact sur l'objet ou la personne concernée par la rumeur. En cas d'absence d'informations et d'une bonne circulation de l'information, chacun peut y aller de son interprétation et de ses conclusions.

¹²⁵ FAVATIER (Jean), extrait de discours au cours d'un séminaire sur la communication interne et le management, 19 octobre 2003.

¹²⁶ Expression utilisée par Jean-Noël Kapferer, un sociologue français reconnu comme un spécialiste de la communication.

¹²⁷ FROISSARD (Pascal), *la rumeur : histoire et fantasme*, Belin, Paris, 2003. P.107.

¹²⁸ FROISSARD (Pascal), *la rumeur : histoire et fantasme*, Belin, Paris, 2003, P.297.

¹²⁹ SORDET (A), ADELIN (Michel), et E. MORAILLON (E), *les rumeurs en tant que phénomène d'influence sociale*, EPPL, Lyon, 2004, P.3.

¹³⁰ KAPFERER (JN), *rumeur : le plus vieux média au monde*, points, Paris, 2010 P.25.

¹³¹ FROISSARD (Pascal), *la rumeur : histoire et fantasme*, Belin, Paris, 2003. P.29.

Pour Pascal Froissard, « la rumeur peut devenir une réalité de façon incidente¹³² ». Ainsi, nous convenons avec Philippe Béon, que « si ces attentes sont insuffisamment insatisfaites et l'information absente, chacun pour se défendre se précipitera sur tout ce qui peut être un élément de réponse¹³³ ». Cela peut être une source de crise au sein de l'entreprise. La déformation de la réalité des faits, peut-être source de plusieurs conflits au sein de l'organisation. La communication de l'information en temps et en heure contribue grandement au bon fonctionnement d'une entreprise. Il ne faut aucunement laisser libre cours à l'interprétation et la rumeur. La communication de l'information contribue à légitimer le statut du salarié qui se sent d'un point de vue psychologique mieux valorisé et considéré. Donner la capacité aux salariés de savoir, de connaître et de s'exprimer, est gage d'une implication supplémentaire. Il faut donc pour se faire, trouver le juste milieu pour une fluidité de l'information par rapport aux différentes formes de communication au sein de chaque entreprise. Avoir un management plus collaboratif et axé sur la dimension humaine est la piste privilégiée. De ce fait, nous convenons avec Marie Hélène Westphalen, que « la communication s'inscrit dans une perspective sociale répondant aux attentes d'informations (tout aussi irrésistibles que légitimes) des salariés¹³⁴ ».

Pour finir, il est aussi nécessaire au sein de ces PME de légitimer les relais d'information. Comme on a pu le voir, la diffusion de l'information est souvent laissée aux soins d'un tiers de la part du Directeur. Cette pratique qui se fait dans l'informel peut créer des confusions et des malentendus au sein de ces PME. Les informations sont mal relayées.

Au regard de ces constats, il serait judicieux pour ces structures de former idéalement une personne appropriée en technique d'information, afin qu'elle serve de relais pour la transmission des différentes informations auprès des autres salariés. Les établissements secondaires privés doivent professionnaliser leurs différentes pratiques. Les sciences de l'information ont des procédés et techniques qu'il convient de maîtriser. Ce relai d'information formé et outillé aux techniques de l'information pourra par la suite constituer un potentiel porte-parole au sein de l'entreprise. Non seulement auprès des autres salariés,

¹³² FROISSARD (Pascal), *la rumeur : histoire et fantasme*, Belin, Paris, 2003.

¹³³ BEON (Philippe), *Développer sa communication interne*, Nathan, Paris, 1992, P.73.

¹³⁴ WESTPHALEN (Marie Hélène), *Communicator : le guide de la communication d'entreprise*, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2001, P.64.

mais également auprès d'un public externe. Cette formation peut même s'étendre aux Directeurs de ces structures, dans le but de mieux appréhender les contours des sciences de l'information et de la communication. Les responsables de ces PME au-delà du rôle traditionnel qui est le leur, ont essentiellement besoin d'avoir des connaissances dans bien d'autres domaines. Un manager doit inéluctablement avoir plusieurs cordes à son arc et maîtriser plusieurs domaines. Une quête perpétuelle de connaissance doit donc animer ces responsables. Et, chacun doit convenir avec John F. Kennedy¹³⁵, qui nous disait dans l'un de ses discours, que « diriger et apprendre ne sont pas dissociables ». En somme, l'exercice des différentes fonctions au sein des établissements secondaire privés doit être une source d'épanouissement et chacun doit y trouver satisfaction.

Au sein du collège Jules Ronsard, il revient au Directeur de mieux définir ces canaux d'informations. Les soixante-huit salariés de l'entreprise doivent être couramment au parfum de l'actualité de celle-ci. Il s'agit particulièrement pour cette entité, de mobiliser les différents outils d'information tels que l'affichage, les réunions. Des entrevues ou points hebdomadaires, qui relatent l'actualité de l'entreprise et ses différentes orientations stratégiques doivent être initiées et communiquées aux différents salariés du collège. Ces points peuvent concerner sans tabous, tous les aspects de l'entreprise.

Parallèlement à cela, les différents cadres administratifs de l'école, avec en première ligne le Directeur, doivent initier et participer à une formation annuelle sur les techniques de l'information, de la communication et de gestion. Comme nous l'a enseigné Nicole d'Almeida, « la communication et l'information sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre¹³⁶ ». Il faut donc pour les premiers responsables de cette structure acquérir ces compétences. Cette formation, qui se fera en présence d'un professionnel du métier, leur permettra essentiellement de leur inculquer, les bonnes pratiques et méthodes en science de l'information, de la communication et de gestion.

¹³⁵ John F. Kennedy, 35^{ème} président des États Unis d'Amérique (Née en 1917- mort en 1961).

¹³⁶LIBAERT Thierry, DALMEIDA Nicole, *la communication interne des entreprises*, 8 éditions Dunod, les topos, 2018, Paris, P.25.

En vue d'éviter la déformation du contenu des informations, le chef de l'établissement doit choisir au sein de son personnel administratif, un relai d'information. Le choix de cette personne doit tenir compte de tous un ensemble de critères, dont les qualités oratoires et humaines de ce dernier.

III.1.3 Renforcer la dynamique d'interaction sociale

Au sein des EESP, il nous paraît important d'instaurer une atmosphère conviviale. Il est vrai qu'au sein de toute organisation, il y a des responsables et des subordonnés. Cependant, pour le bon fonctionnement de l'entreprise, cela ne doit aucunement se faire ressentir. Le manager malgré ses occupations, doit trouver du temps pour ses collaborateurs. Prendre de leur nouvelle, être à l'écoute de leur besoin et mettre en avant leurs différentes contributions et réalisations. Ces petites marques et gestes d'attention, que l'on peut penser être banales s'avèrent être importantes dans les rapports humains et professionnels.

Au sein du collège Jules Ronsard, le manager de l'organisation doit particulièrement développer dans son mode de gestion de bons rapports interpersonnels avec ses différents collaborateurs. Le respect de ses collaborateurs doit être associé à toutes ses initiatives. Les différentes interactions au sein de ces entreprises doivent être renforcées, afin que l'appropriation des objectifs de l'entreprise par le salarié soit chose aisée. C'est sans doute dans cette logique, que l'AFCI dans son livre blanc sur la communication interne et managériale déclarait, que « *Chacun contribue à son niveau, à la réalisation des objectifs. Or, la mobilisation des salariés repose sur la capacité du management à expliquer les axes stratégiques, les remettre en perspective par rapport à l'histoire et à l'ambition de l'entreprise, leur donner suffisamment de « souffle » pour que les salariés aient envie de les porter, mais surtout permettre à chacun de comprendre en quoi son travail apportera sa pierre à l'édifice. Il s'agit non seulement de donner du sens (à la stratégie) mais aussi de gérer et de (ré)concilier les différents sens existants en entreprise¹³⁷ »*. Cette dynamique d'interaction sociale doit non seulement se faire entre administration et salariés, mais

¹³⁷ (AFCI) livre blanc de la communication interne et managériale, P.10.

également s'étendre entre les différents salariés. Les dirigeants de ces structures peuvent initier par exemple, des journées de présentation des salariés à l'occasion de chaque rentrée scolaire, dans le but de permettre aux différents collaborateurs de se connaître et se présenter officiellement. Il faudra soutenir les initiatives de rapprochement entre salariés sans distinction de profession, car tous jouent un rôle important au sein de l'établissement. Une dynamique d'interaction sociale pour écouter, informer et échanger en encourageant et en valorisant le travail de tous les corps de métiers au sein de ces PME. C'est un travail complémentaire que font tous ces hommes et femmes au sein de ces structures. Ces différentes initiatives contribueront sans doute à rompre les fractures entre les différents collaborateurs et à renforcer la cohésion au sein de ces PME. Tous les manuels de management l'indiquent : « le développement des solidarités passe par la convivialité, les personnels de direction ne doivent pas y faire obstacle, mais l'encourager. La cohésion est un ingrédient important pour construire un dialogue de qualité¹³⁸».

Dans cette dynamique d'interaction sociale, au collège Jules Ronsard, le Directeur doit instituer une journée de bienvenue aux nouveaux arrivants au sein du collège. Cette journée doit avoir lieu, la première semaine de la rentrée scolaire, afin de permettre aux différents collaborateurs de faire connaissance. Aussi, au début de chaque année civile, une journée de présentation de vœux peut par exemple être initiée. Une autre initiative à adopter au sein du collège est, les visites trimestrielles et d'accueil tournant chez des collaborateurs d'une même zone géographique. L'essence de ces visites, est de se rendre chaque trois mois chez des collaborateurs d'une même zone géographique. Ce choix à Abidjan, peut se faire, selon les quatre points cardinaux. Ainsi, les collaborateurs résidant au sud de la ville reçoivent les autres, ceux de l'ouest de la ville, de l'est, du nord et du centre en feront autant au moment opportun.

Pour finir, le Directeur doit inciter et encourager son personnel à la mise en place d'une amicale des salariés de l'entreprise. Cette amicale, sera une lucarne d'interaction et d'entraide entre les différents collaborateurs. Un programme de tutorat où les anciens de l'établissement guident et coach les nouveaux arrivants peut également être institué.

¹³⁸ BATIONO (Flavien), *la problématique de la communication interne dans le management des organisations : cas de la CNSS*, Université de Ouagadougou, 2005, P.60

III.1.4 Le renforcement de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une notion qui a connu un essor dans les années 1980, principalement à partir des USA. Cette approche, qui se veut sociale, s'est développée dans les modes de gestion des entreprises.

La culture d'entreprise dans son approche simple peut être définie selon une définition reprise dans l'article du Centre de Ressource et de Gestion de l'académie de Versailles comme, « l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés d'une entreprise donnée¹³⁹». L'article ira encore même plus loin en affirmant que « la culture est à l'entreprise ce qu'elle est à n'importe quel autre système social : un ensemble de croyances, de pratiques et de mythes communs à un groupe de personnes, au point qu'elles se sentent investies les unes par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance¹⁴⁰». Il est judicieux de comprendre à travers ces différentes approches définitionnelles, que la culture d'entreprise se veut un référent d'intégration sociale et de valeurs intrinsèques, qui met en avant la vision, le reflet et le mode de fonctionnement particulier d'une entreprise. La culture dans son appréhension simple, qu'il convient de souligner avec Éric Godelier, « est un mélange d'éléments matériels et d'idées, en grande partie dissimulée à soi-même et au regard des autres¹⁴¹». Elle se pose en quelque sorte comme une ligne de conduite et un élément d'identité propre à une organisation. Au sein des PME, un accent particulier doit être mis sur cet outil qui régit quotidiennement la vie d'une organisation.

III.1.4.1 La culture d'entreprise au sein des EESP : un impératif de dynamisme et d'investissement

Pour nous, il faut faire vivre une culture d'entreprise au sein des établissements secondaire privés. Cela doit être un impératif, pour les managers de ces structures. La vie de l'ensemble de l'organisation y est engagée. « Théoriquement, une forte culture d'entreprise

¹³⁹ CREG académie de Versailles, *culture d'entreprise et performances*, 2008, P.5, consulté le 08/04/2021.

¹⁴⁰ CREG académie de Versailles, *culture d'entreprise et performances*, 2008, P.6, consulté le 08/04/2021.

¹⁴¹ GODELIER (Éric), *La culture d'entreprise*, éditions la découverte, Paris 2006.

renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement¹⁴²».

Nous sommes dans un monde de plus en plus changeant et évolutif. Nous devons changer de paradigme et de regard. Le succès et la compétitivité doivent être au cœur des actions des EESP. Instaurer une culture d'entreprise pour favoriser le bien-être émotif, psychologique, spirituel et physique des différents salariés de ces structures. Instaurer une identité culturelle propre et partagée de tous. La culture d'entreprise est un élément de référencement, qui doit être instauré dans chacune de ces PME. Elle permet d'embarquer le salarié au centre des projets de l'entreprise. Circonscrire un univers de règles, de codes, de conduites, de valeurs et de rites propres à son organisation permet de se distinguer de la masse et de développer un état d'esprit partagé avec les salariés, qui seront les référents et les premiers relais de cette identité distinctive, qui permettra selon toute vraisemblance de se démarquer des autres organisations. Il faut ensemble arriver à bâtir et instaurer un certain nombre de caractères voulus, de styles, d'attitudes, qui arrivent à trouver l'adhésion de tous. Et ce, selon la vision et les ambitions propres à chaque organisation.

Pour le cas de ces PME où la notion de culture d'entreprise est fortement méconnue pour certains et peu élaborée pour d'autres, de gros efforts restent à faire pour instaurer ce climat. Un climat, qui permettra de renforcer le sentiment d'adhésion et d'appartenance des différents salariés. Il faut pour y arriver, faire preuve de créativité, tenir compte du contexte environnemental et de la psychologie des salariés. Donner du sens à leurs différents métiers. L'instauration de cette culture d'entreprise se révèle être un vecteur stratégique pour toute entreprise. C'est sans doute animé par cette conviction, que Flavien Bationo, nous dit à propos de la culture d'entreprise, qu'elle « est l'ensemble d'idées, de croyances, de traditions, de valeurs et de connaissances sur lesquelles les travailleurs se basent, fixent leurs objectifs, consolident leur groupe, leur solidarité¹⁴³».

¹⁴² Idem

¹⁴³ BATIONO (Flavien), la problématique de la communication interne dans le management des organisations : cas de la CNSS, Université de Ouagadougou, 2005, P.23.

Pour l'instauration d'une culture d'entreprise au sein de ces PME, les responsables doivent être à même de suivre un cheminement minutieux et de définir ou de renforcer les composantes propres de leur identité.

III.1.4.2 Définir des composantes bien distinguables de son identité

Travailler en entreprise requiert plusieurs efforts d'adaptation. Plusieurs cultures se côtoient et les influences peuvent être diverses. Fédérer les ressources humaines autour de codes et valeurs communes peut être une source d'implication supplémentaire pour ses salariés dans la marche quotidienne de la structure. « Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise est de plus en plus complexe, du fait d'interdépendances, d'influences de toute nature et de l'accélération des processus économiques. Ce qui présuppose un changement de valeurs, un changement culturel¹⁴⁴». Les composantes de l'identité de l'entreprise sont un ensemble d'éléments, qui permettront aux EESP de se positionner et de se démarquer. Il s'agit particulièrement de définir de façon claire et précise, d'instaurer ou de renforcer pour ce qui existe déjà, les positionnements autour des symboles, des valeurs, des informations sur l'histoire de l'entreprise, le fondateur de l'établissement, les rites et les tabous qui doivent animer la vie de ces entreprises. Pour nous, le renforcement ou l'instauration de ces différentes composantes permettront l'émergence d'une culture commune.

III.1.4.2.1 Les symboles

Comme le disait Nicole d'Almeida, « les organisations sont des lieux de production de biens et de services, elles sont aussi des lieux de production symboliques, des lieux où l'action ne peut se faire sans se dire¹⁴⁵». Au sein des organisations, les symboles sont des éléments importants. Selon le dictionnaire Larousse, un symbole pris dans son appréhension simple est, « un signe figuratif, un être ou chose animée qui peut représenter en image, une idéologie, un concept¹⁴⁶». Pour nous, la définition des symboles autour de son entreprise est importante. Encore plus autour des PME. Car ce sont des éléments de

¹⁴⁴ CREG académie de Versailles, *culture d'entreprise et performances*, 2008, P.3.

¹⁴⁵ D'ALMEIDA Nicole, *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.1.

¹⁴⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

communication interne et externe. Dans ces PME, les symboles qui sont un ensemble de signes, doivent se référer spécifiquement autour du logo, du style voulu par l'entreprise et des tenues vestimentaires des différents membres internes. Comme le disait Éric Delavallée : « Les manifestations symboliques sont porteuses de sens¹⁴⁷ ». En effet, tous ces éléments concourent à l'instauration d'une culture d'entreprise.

Au sein du collège Jules Ronsard, l'administration avec à sa tête le Directeur des études peut décider de la mise en place des tenues vestimentaires communes pour ses salariés. Ces tenues, qui peuvent être des tee-shirts choisis aux couleurs du collège, aborderont et mettront fièrement en avant le logo et le slogan de l'établissement. Cet élément de communication interne et externe pourrait renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des différents salariés. Une sensation d'appartenir à une famille, car « chaque collaborateur porte à sa manière les couleurs d'une organisation¹⁴⁸ ». Chacun se sentira imbriqué dans un projet commun. L'établissement doit se construire et se positionner autour de symbole fort et cohérent. Nous convenons en toute logique avec Nicole d'Almeida, qui nous dit dans son article les comptes aux contes, que « la communication des individus et des organisations a besoin de signes forts, de raccourcis saisissants (logo, jingle, couleur, etc.) qui frappent les imaginations et structurent l'espace de perception mutuelle (...) ¹⁴⁹ ». En plus de cela, il faut avoir des codes de couleurs spécifiques, afin de faire la distinction. Des codes couleurs qui s'étendent aussi bien au niveau du logo, que de l'architecture des bâtiments, de la décoration et des dispositifs et différents matériaux présents au sein de l'établissement. La mise en place de tous ces éléments symboliques, permettra à l'entreprise d'être unique et de se positionner face à la concurrence, mais également de donner un certain dynamisme à son mode de vie.

III.1.4.2.2 Définir des valeurs

Toujours dans la volonté d'instaurer et de renforcer une culture d'entreprise au sein de ces PME, référent d'une identité propre de chacune d'entre elles, il est judicieux de définir des

¹⁴⁷ DEVALÉE (Éric), *Questions de management*, blog personnel, publié le 28 septembre 2010.

¹⁴⁸ ADARY (Assael), Céline Mas et Marie- Hélène Westphalen, *Communicator 9^{ème} éditions (toute la com à l'ère du digitale)*, Dunod, Paris, 2020, P.123.

¹⁴⁹ D'Almeida (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.2.

valeurs à véhiculer au sein de son organisation. Ces valeurs, en ce qui concerne le collège Jules Ronsard peuvent être des codes comportementaux à insuffler dès leurs prises de fonction aux salariés de l'organisation. Vu le secteur d'évolution de cette entreprise, les valeurs qui doivent être insufflées en son sein, doivent être des valeurs d'intégrité, afin de favoriser l'honnêteté et le bien-être dans ce milieu. Des valeurs de dialogue, dans le but d'éviter toute forme de violence dans le milieu et privilégier la voie de l'interaction en toutes circonstances, au sein de l'établissement. Des valeurs d'excellence, afin de semer la culture de l'excellence au sein de cette structure, dans le premier but d'avoir des salariés plus compétitifs, bien outillés et motivés dans l'exercice de leurs fonctions. Et enfin, plusieurs autres valeurs comme le respect, l'engagement, l'innovation...etc. Et ce, dans le souci d'accomplir efficacement les différentes tâches et instaurer un climat harmonieux au sein de son entreprise. Il revient principalement au Directeur de l'établissement de contribuer à inculquer ces différentes valeurs au sein de son institution. Cela ne peut se faire aucunement du jour au lendemain, mais à travers un ensemble d'initiatives et actions telles que des séances de formation, les discours institutionnels et la nature des différents rapports interpersonnelle au sein de la structure. Les discours et pratiques managériales quotidiennes doivent favoriser l'adhésion du salarié au projet de l'entreprise. Réussir à faire intégrer ses différentes valeurs, sa raison d'être, sa vision et ses perspectives, dans le code de conduite du salarié. Pour y arriver, il faudrait cadrer ses actions et faire du salarié le premier acteur de la réussite des différents projets de l'établissement. Comme le dit si bien cet article de Talent Programme, « les valeurs d'entreprise sont des principes qui reflètent la vision du dirigeant de l'entreprise. Elles sont alors au cœur du management, afin de créer une véritable culture d'entreprise. La culture d'entreprise, qui repose donc sur les valeurs, doit être portée par tous les salariés, afin de contribuer au bon développement de celle-ci¹⁵⁰».

¹⁵⁰ <https://www.talentprogram.fr/valeurs-entreprise>, consulté le 10/04/2021.

III.1.4.2.3 Instauration des rites

Au sein d'une entreprise, et même bien plus qu'ailleurs, « le rite est indispensable à toute vie sociale¹⁵¹ ». Les rites selon cet article publié par l'Académie des Sciences de Ressources de Gestion de Versailles sont : « des comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise¹⁵² ». Au sein des EESP, les différents managers doivent penser préalablement à ces rituels spécifiques au sein de l'entreprise selon les différents objectifs poursuivis. Le salarié dès ses premiers pas dans l'organisation doit être initié à ces pratiques.

Au sein du collège Jules Ronsard, il peut s'agir spécifiquement, de forger une identité commune et de renforcer la cohésion du groupe, en instituant par exemple de façon mensuelle des activités. Ces activités peuvent être des sorties détentes, des visites guidées, des journées sportives. L'institution de ces différentes activités permettra sans doute aux différents collaborateurs (salariés et managers compris) de sortir du cadre habituel d'échange et de découvrir une autre facette de tout un chacun. Ces différentes pratiques concourent à l'épanouissement de chaque travailleur et au renforcement de la cohésion interne, gage de bon fonctionnement d'un groupe. De plus, il peut s'agir de pratiques pour obtenir et renforcer l'engagement des individus. Pour cela, il faut instaurer des groupes de réflexion et de formation, dans l'objectif de mettre en place un cadre de concertation, qui prendra en compte les difficultés rencontrées par les différents salariés dans l'exercice de leurs fonctions et y apporter des réponses. De guider les actions de ceux-ci vers les objectifs collectifs, en pilotant des rencontres mensuelles entre salariés ou des séminaires interactifs, dans le but de faire un état des lieux de leurs différentes activités et élaborer des préconisations portant sur la vie globale de l'entreprise. Cela peut concourir également à nourrir et orienter les projets de l'entreprise. Pour un souci de compétitivité, l'administration doit pallier les lacunes des salariés en instituant des séances de formation mensuelle, afin d'inculquer les notions d'excellence et de performance au sein de leur structure. Des salariés mieux formés, cela aura incontestablement un impact sur la qualité

I ¹⁵¹ JARDEL (Jean-Pierre) et LORIDON (Christian), Les rites dans l'entreprise. Une nouvelle approche du temps, les échos éditions, 2000, P145.

¹⁵² CREG académie de Versailles, *culture d'entreprise et performances*, 2008, P.6.

de la formation de leurs différents apprenants. Surtout, en ce qui concerne les enseignants de cet établissement de plus de deux décennies. Ces différents rituels, s'ils sont instaurés au sein de cette PME, permettront de renforcer l'engagement et la motivation des différents salariés.

III.1.4.2.4 Faire part des tabous et de l'histoire de l'entreprise

Pour une meilleure compréhension entre collaborateurs et une bonne marche de manœuvre globale au sein de son organisation, il est nécessaire d'instaurer et de faire connaître les différents tabous au sein de son organisation. Ces tabous peuvent être représentés comme des délimitations et des lignes rouges à ne pas franchir pour favoriser la bonne collaboration au sein de son entité.

Au sein de ces PME, ces interdits peuvent être des situations ayant un impact négatif sur la vie et l'image de l'entreprise. L'organisation d'événements controversés en décalage avec les principes du secteur d'activité par exemple. En un mot, il nous convient de souligner que ces tabous doivent être instaurés en fonction des principes qui régissent chaque entreprise. « En tant qu'institution qui encadre les façons de faire et de penser de ses membres, l'entreprise se pense elle-même et se donne des règles d'organisation, de coordination et d'intégration¹⁵³ ». Ces règles permettent de réguler les différentes pratiques internes.

Pour finir, il faut aussi souligner qu'au sein des EESP, les histoires liées au fondateur de l'entreprise et à l'histoire de la vie de l'organisation sont très peu racontées. Plusieurs salariés adhèrent à l'organisation sans pour autant connaître son vécu et son histoire. Le vécu et l'histoire de l'entreprise doivent être contés aux collaborateurs, afin qu'ils s'en inspirent et puissent s'orienter selon le mode de pensée voulue par l'organisation. Parlant des histoires, qui doivent être racontées autour de l'entreprise, Nicole d'Almeida, nous dira, que « ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder¹⁵⁴ ». Pour Jean Marie Charpentier

¹⁵³ GODELIER (Éric), *la culture d'entreprise*, éditions la découverte, Paris 2006, P.24

¹⁵⁴ D'ALMEIDA (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.5.

et Jacques Viers, l'histoire touche à la valeur immatérielle de l'entreprise et à son ADN.¹⁵⁵ Il convient de le dire, chaque histoire véhiculée autour d'une organisation a un emprunt particulier pour les différents collaborateurs. Connaître le fondateur de l'établissement, son histoire et son parcours est quelque chose d'important pour les salariés. Une légende doit être construite autour de l'histoire du fondateur, qui doit être un modèle, une source d'inspiration pour ses salariés. Ce que Nicole d'Almeida qualifie de "légende patronale" dans son article des comptes aux contes, doit être spécifique, car « elle se joue une tension à plusieurs niveaux : singularité/exemplarité, fugacité/durée, individu/organisation¹⁵⁶ ». Comme le disait si bien Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire¹⁵⁷ ». Une construction de l'entreprise, qui doit tenir compte même en étant dans le présent des faits passés. Car « c'est dans le présent que l'on retrouve la clé du retour au passé. (...) le présent domine et fixe les conditions¹⁵⁸ ».

C'est connu de tous, les discours et récits peuvent avoir un impact considérable sur ceux qui les écoutent. De préférence au sein des PME, il s'agit de relater des histoires pour reprendre les termes de Jean Marie Charpentier, "à impact affectif et émotif¹⁵⁹". Les entreprises constituent des espaces où des récits sont construits quotidiennement. Des récits, qui doivent indéniablement être construits et servir d'interface pour véhiculer des valeurs chères à l'organisation. Nous convenons avec Nicole d'Almeida dans son article les comptes aux contes, dont nous nous sommes particulièrement inspirés, que « dans ces récits se jouent la production de la valeur de l'organisation ainsi que le façonnage des valeurs, qui font de l'organisation une véritable institution, productrice de sens, prescrivant des comportements et générant des liens spécifiques entre l'individu et la collectivité de travail¹⁶⁰ ». Cette histoire racontée autour de l'entreprise peut contribuer également à bâtir la réputation autour de celle-ci auprès des cibles internes et externes.

¹⁵⁵ CHARPENTIER (Jean Marie) et VIERS (Jacques), *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019, P.50.

¹⁵⁶ D'ALMEIDA (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.6.

¹⁵⁷ THEVENET (Maurice), *La culture d'entreprise*, 5e édition, Puf, Paris, 2006, P.6.

¹⁵⁸ TASSEL (Julien), formation AFCI sur l'apport des sciences sociales à la communication, repris dans l'ouvrage de Jean Marie Charpentier, Jacques Viers, *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019, P.145.

¹⁵⁹ CHARPENTIER (Jean Marie) et VIERS (Jacques), *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019, P.50.

¹⁶⁰ D'ALMEIDA (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.3.

Il s'agit donc tout particulièrement en véhiculant l'histoire de son organisation, de donner une représentation de son organisation en destination de ses parties prenantes. Comme le dit si bien ce même article, « produire un récit est une manière de s'inscrire dans le monde, de prendre pied et de s'y situer¹⁶¹ ». Dans ce genre de structure, des histoires peuvent être communes. Des histoires dont pourraient s'approprier et s'inspirer tout particulièrement ces nombreux jeunes en quête de construction sociale. Comme nous le mentionnait Pierre Louart et Marc-André Vilette dans leur ouvrage sur la GRH dans les PME, les individus qu'ils qualifiaient d'acteurs sociaux, « se construisent par rapport à leur histoire, mais aussi en interaction avec leurs milieux d'actions¹⁶²». En un mot, ces récits autour de l'histoire de son entreprise doivent avoir pour objectif, « l'édification et l'éducation des esprits¹⁶³». Car, « loin d'être un projet hagiographique, l'histoire d'une entreprise est un vecteur d'objectivité majeur par la perspective qu'elle apporte¹⁶⁴».

III.1.5 S'inspirer des modèles de management et de développement personnel

En fonction des différentes difficultés et remarques, que nous avons pu faire au sein des EESP, nous avons décidé de nous inspirer de plusieurs outils et méthodes de management, afin de permettre aux différents managers de ces entreprises de répondre non seulement aux attentes de leur structure, mais également à ceux des différents salariés. Ainsi, pour chaque grand problème que nous avons pu soulever tout au long de cette étude, nous avons décidé d'adapter un modèle de management spécifique, dans le souci de contribuer à son expérimentation, pour la résolution de ces différentes difficultés. Un bon management avec des méthodes et pratiques est essentiel pour une entreprise. Et nous concevons avec Stéphanie Brouard, que « la responsabilité du management d'entreprise est grande dans ce qui sera le destin du développement personnel et professionnel¹⁶⁵». Pour améliorer la relation salariés managers au sein de ces PME, nous solutionnons particulièrement, la méthode Schutz-l'élément humain.

¹⁶¹ *Idem.*

¹⁶² LOUART (Pierre), Vilette (Marc-André), *la GRH dans les PME*, Vuibert, Paris 2010, P.13.

¹⁶³ D'ALMEIDA (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008, P.5.

¹⁶⁴ CHARPENTIER (Jean Marie) et VIERS (Jacques), *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019, P.149.

¹⁶⁵ Préface de BROUARD (Stéphanie) dans, *les outils du développement personnel du managers : méthodes, modèles, repères*, Eyrolles, Paris, 2010, P.8.

III.1.5.1 La Méthode Schutz-I 'élément humain

Cette méthode, développée par Will Schutz¹⁶⁶, positionne fondamentalement l'estime de soi au cœur de la performance de l'organisation. Le travail en équipe y est essentiel et s'appuie particulièrement sur plusieurs dimensions : l'auto-perception, les questionnaires, le feed-back, l'imagerie mentale et la mise en mouvement physique. Cette méthode de développement personnel permet à chaque individu au sein d'une organisation de préciser ses ambitions. De façon concrète, le Directeur du collège Jules Ronsard doit inviter le salarié dès sa prise de fonction à préciser ses ambitions. Ses ambitions aussi bien personnelles, que professionnelles. En tant que manager, cette étape permet de mieux circonscrire les attentes et besoins de ses collaborateurs et de définir une ligne de conduite appropriée pour chacun d'entre eux. Ici, la prise de confiance, la vérité, la présence personnelle, le choix, l'inclusion, le contrôle et l'ouverture sont de mises. Il s'agira pour lui en tant que manager, de s'inspirer de ces différents éléments, afin d'instaurer un climat de confiance et de bons rapports sociaux. C'est une méthode particulière, qui permet de développer le potentiel humain de son groupe. La synergie de ces différents éléments cités permet de relever les différents points de convergence et de divergence entre individus. En tant que Directeur de cette PME, il pourra ainsi relever les points de similitudes et de discordes entre ses différents collaborateurs. Et travailler efficacement en tenant compte de tous ces aspects des choses. Le but pour lui sera de faciliter la collaboration en trouvant après cet exercice, un ancrage de point commun pour une meilleure collaboration au sein de sa PME. Il pourra par exemple connaître les projets professionnels de tout un chacun, les ambitions, les centres d'intérêt. Il pourra ainsi, aider au mieux ses collaborateurs dans ses différentes prises de décision.

Pour Will Schutz, le niveau d'ouverture, d'humanité et de confiance entre les individus conditionne autant la santé mentale et physique des salariés, que le niveau de productivité de l'entreprise. Cette méthode nous conforte dans l'idée selon laquelle les êtres humains n'ont pas de limite à leur potentiel et peuvent toujours donner encore plus de ce potentiel, lorsque les différentes conditions sont réunies. On le sait, au sein de ces PME, les différents salariés évoluent dans un environnement de travail complexe, ce qui ne leur permet pas de

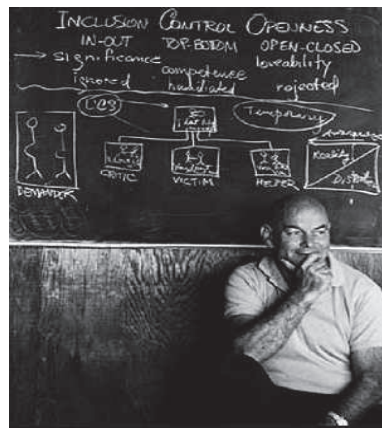
¹⁶⁶ Psychologue et statisticien américain d'origine autrichienne (1925-2002).

déployer assez leurs différents potentiels. Cette méthode serait une aubaine pour y arriver. Apprendre à mieux connaître son groupe par ces grandes étapes citées plus haut pourrait favoriser l'intégration et la collaboration des différentes équipes où le climat de confiance sera un facteur de performance.

Chaque collaborateur a l'opportunité de faire part de ses craintes, ses peurs. Il fait part de l'atmosphère du travail qui lui convient, afin d'identifier les attentes et les ressentis de tout un chacun. A travers cette méthode, les différends entre collaborateurs pourraient être très vite décelés et des solutions trouvées pour une meilleure collaboration entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Pour finir, les incompréhensions seront absorbées et chacun aura la responsabilité de ce qui arrive à l'équipe.

La principale satisfaction est que « les personnes se sentent bien avec elle-même¹⁶⁷ ». Les barrières et limites personnelles pourraient être ainsi brisées à travers cette méthode. Comme le signifie si bien l'ouvrage du développement personnel du manager, « ceci nécessite de repositionner le manager en animateur médiateur, garant de la relation, de l'échange, du dialogue au sein de son équipe¹⁶⁸ ».

Image 2: Will Schutz et sa méthode



¹⁶⁷ Sous la Direction de BROUARD (Stéphanie) et DAVERIO (Fabrice), *Les outils du développement personnel du manager : méthodes, modèles, repères*, Eyrolles, Paris, 2010, P.62.

¹⁶⁸ AFCI, le livre blanc de la communication interne et managériale, Juin 2013, P.11.

III.1.5.2 La méthode arc-en-ciel, pour manager et motiver son personnel

Comme nous avons pu le constater au sein de ces PME, pour de multiples raisons que nous connaissons, la motivation des salariés de ce secteur d'activité se trouve ébranlée. Nous préconisons pour remédier à cela, une méthode qui nous paraît intéressante à exploiter. Il s'agit de la méthode arc-en-ciel. Cette méthode de développement personnel pour manager son organisation a été développée par Patrice Fabart¹⁶⁹. C'est une méthode qui propose au manager quatre étapes pour développer son personnel, en vue d'être plus efficace.

La première étape consiste à mieux se connaître soi-même. Une connaissance aussi bien personnelle que professionnelle. Pour appliquer cette méthode au cas du collègue Jules Ronsard, il s'agira particulièrement pour le Directeur, de faire une analyse profonde sur soi, afin d'en relever ses points positifs et négatifs, aussi bien sur un plan personnel que dans l'exercice de ses différentes fonctions. Cette étape vise à mobiliser sa dimension socio-professionnelle, afin de mieux se connaître soi-même en tant que manager. Cela est d'autant plus important, qu'elle permettra de déterminer son orientation et sa ligne de conduite. La connaissance de soi-même permettra au manager de la structure de contourner plusieurs obstacles dont il pourrait faire face dans la gestion quotidienne des Hommes et des biens, dont il a la lourde responsabilité.

La deuxième étape consiste à s'assouplir et se développer tout en respectant ses limites. C'est une suite logique de la première. En effet, à travers cette étape, le manager cherche avant tout à améliorer ses points faibles répertoriés, dans le but de faire face aux différents défis qui sont les siens. Le manager est invité à faire des concessions et faciliter le développement personnel et professionnel de ses différents collaborateurs. Le Directeur du collège après avoir décelé ses points faibles est alors ici invité à faire des efforts personnels en vue de s'améliorer.

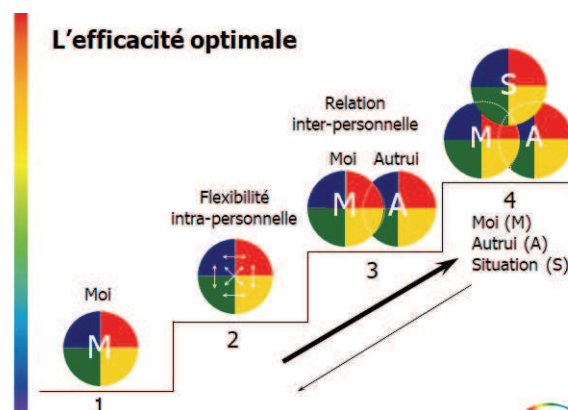
La troisième étape consiste à mieux reconnaître ses collaborateurs. Connaître leurs forces et faiblesses sur un plan personnel et professionnel. Cette étape contribuera à assurer l'efficacité de ses différents collaborateurs dans leurs différentes missions. Elle permet

¹⁶⁹ Auteur et dirigeant de société française.

d'avoir une vision claire de la compétence et la capacité de tout un chacun. La répartition des différentes tâches se fera sur cette base. Au collège Jules Ronsard, le manager après avoir décelé ces points faibles et initiés des actions personnelles pour les améliorer, est invité à travers cette étape à être plus regardant envers ses collaborateurs en relevant à leur tour leurs forces et faiblesse, sur un plan personnel et professionnel.

La quatrième étape consiste à intégrer et prendre en compte la situation. Il s'agit donc à travers cette dernière étape de tenir compte du diagnostic établi à son niveau et au niveau de ces collaborateurs dans le mode de gestion quotidien de son établissement. Le Directeur est invité donc à prendre en compte tous les éléments relevés dans ses prises de décision et dans la répartition des tâches au sein de son entité.

Figure 15 : Les grandes structures de la méthode arc-en-ciel



« La Méthode arc-en-ciel est reconnue pour sa valeur ajoutée dans le processus d'amélioration des performances d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise. C'est un modèle simple et efficace qui permet de visualiser une personne, une équipe ou une fonction¹⁷⁰ ». Cette méthode est adaptée pour plusieurs secteurs d'activité. Elle favorise la cohésion du groupe et permet très vite d'identifier les potentielles causes de conflits, afin d'y trouver des solutions adéquates. Cette méthode pourrait donc permettre d'avoir un impact sur la qualité des relations entre managers et salariés au sein des EESP. Le tout en vue de faciliter une meilleure connaissance entre les individus, développer le leadership de

¹⁷⁰ <https://www.arcencielrh.com/methode-disc-arc-en-ciel>.

tout un chacun et prendre de la hauteur sur certaines situations qui peuvent survenir en entreprise. C'est « un accélérateur de communication¹⁷¹» en ce sens où, elle privilégie l'interaction en toutes circonstances. Cette méthode, il convient de le souligner, permet de se développer aussi bien personnellement, que professionnellement. Elle facilite et met en évidence les bases de la communication. C'est un vecteur efficace de motivation avec ses multiples possibilités et opportunités. Comme nous le disait, les experts en communication interne, « le potentiel de communication des managers est un axe stratégique que les organisations doivent désormais intégrer dans leur fonctionnement. C'est en effet un enjeu de performance économique et sociale, et au-delà, l'une des clés d'un retour à la confiance et de l'articulation réussie des enjeux individuels et collectifs au sein des organisations¹⁷²».

III.1.5.3 Le modèle des 7S, pour bien organiser et structurer son entreprise

Dans notre volonté de faire des propositions précises, nous avons été particulièrement inspirés par un modèle de gestion et de management proposé par McKinsey¹⁷³, les 7S. Pour nous, cette méthode correspond au contexte des EESP et dont les managers pourraient s'inspirer. Ce modèle nous relate 7 facteurs pour organiser une entreprise d'une manière globale et efficace. Ces éléments sont déterminants pour le fonctionnement d'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité.

Ces 7 S ou 7 facteurs sont :

1. Skills, qui nous renvoie au comportement à adopter par les managers. Car comme on le sait, un manager doit être le reflet de ses attentes. Il doit être un modèle du comportement voulu au sein de son institution. Au sein du collège Jules Ronsard, le manager est invité à être le reflet du comportement voulu au sein de son institution. Il doit être un modèle et un exemple sur tous les plans pour ses collaborateurs, afin qu'ils puissent s'en inspirer. Le Directeur est donc invité à être l'incarnation des valeurs et des comportements voulus au sein de l'institution.

¹⁷¹ Sous la Direction de BROUARD (Stéphanie) et DAVERIO (Fabrice) *Les outils du développement personnel du manager : méthodes, modèles, repères*, Eyrolles, Paris, 2010, P.9.

¹⁷² AFCI, *le livre blanc de la communication interne et managériale*, juin 2013. P. 10.

¹⁷³ McKinsey, professeur de comptabilité à l'Université de Chicago et le fondateur de la firme McKinsey & Company, né le 4 juin 1889 et mort le 30 novembre 1937.

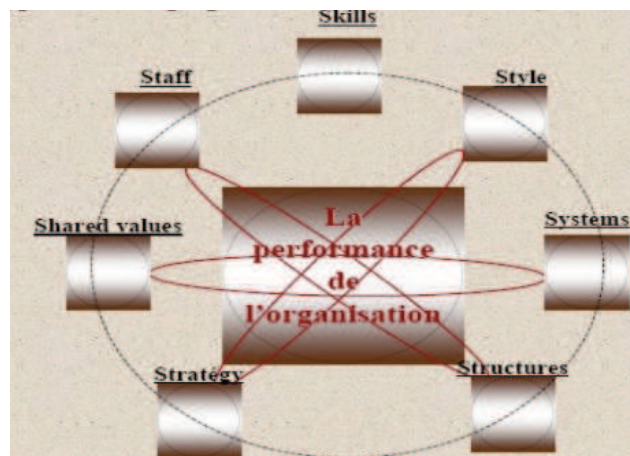
2. Staff, qui se réfère au développement de ses ressources, afin de satisfaire son équipe. Cela consiste à inciter le manager à développer son potentiel humain actuel ou futur. Cette deuxième étape de cette méthode consiste particulièrement pour le manager du collègue à accroître ses compétences humaines et intellectuelles. Il peut s'agir donc pour lui de mieux s'imprégner de toutes les notions, méthodes et pratiques, qui touchent à la vie de son organisation. Ces compétences, à développer peuvent être d'ordre technique, comme avoir une meilleure maîtrise des outils digitaux, des techniques en gestion d'organisation.
3. System, qui renvoie à la gestion de tous les processus et écoulements de l'information qui lient l'organisation. Il s'agit donc pour le responsable de la structure de mieux structurer ses canaux d'informations, en vue de faciliter l'accomplissement des différentes tâches.
4. Strategy, qui consiste à établir les actions qu'une compagnie projette en réponse à des situations, ou par anticipation des changements de son environnement externe. Ce point de cette méthode rejoint fondamentalement notre proposition d'établir une politique de management et de communication au sein de son entreprise. Au sein d'une entreprise, des situations peuvent être anticipées par une planification efficace de certains événements. Il s'agit donc pour ce collègue de se projeter vers le futur, relever ses ambitions, ses projections sur une période donnée, dans l'optique de mieux structurer l'entreprise. Il faut donc pour se faire, concevoir des stratégies et définir des méthodes de fonctionnement préalables.
5. Structure, qui met en évidence comment au sein de son entreprise les gens, tâches ou activités sont organisés. Quelle configuration organisationnelle donner à son entreprise. Ce mode d'organisation institué permettra au personnel d'avoir une ligne de fonctionnement clairement établie. Ainsi, l'accomplissement des différentes tâches sera plus fluide. Le Directeur du collègue Jules Ronsard doit à cette étape de cette méthode, définir un plan de fonctionnement de son organisation. Définir avec ses collaborateurs, le rythme de travail de l'organisation.
6. Style, il s'agit ici, des attributs ou des possibilités dominants qui existent dans son organisation. Pour un manager d'établissement secondaire privé, il s'agira particulièrement d'établir une logique de comportement souhaité. Un

comportement en adéquation avec les préceptes éducatifs et la vision de son organisation. Pour le secteur d'activité de ces entreprises, cette logique de comportement devrait s'articuler, autour de la rigueur et de la performance.

7. Shared Values, qui fait référence aux valeurs partagées et perpétuées dans l'entreprise et qui donne du sens à l'action individuelle et collective. Il s'agit tout particulièrement de véhiculer au sein du collègue des valeurs fortes, selon ses ambitions et ses différents objectifs.

Tous ces éléments bien institués et respectés permettront à l'entreprise de définir les leviers de son orientation stratégique et de développer une forte culture, afin d'accroître sa compétitivité. Le schéma ci-dessous fait une synthèse de ce mode de gestion.

Figure 17 : Récapitulatif du modèle des 7 S



Enfin, il convient de souligner, que ces sept leviers fondamentaux de gestion sont interdépendants. L'échec d'une étape peut entraîner l'échec de tout le processus. Cette configuration nous contraint donc à la réussite de chaque étape, afin d'assurer l'efficacité de ses actions au sein de son entreprise.

III.2 Des outils de communication interne ou managériale à renforcer et repenser

Dans notre volonté d'apporter une assistance et des solutions aux différents problèmes de communication interne et managériale rencontrés au sein des EESP, nous avons décidé de nous orienter particulièrement à travers cette partie sur les différents outils utilisés quotidiennement dans la communication de ces PME. Il s'agit d'y apporter un regard critique et de proposer des pistes de solutions plus innovantes, en tenant bien en compte, les circonstances et l'environnement de ces entreprises.

III.2.1 Un usage plus professionnel des affichages

Instrument de communication et d'information, l'affichage est un outil de communication très utilisé au sein des EESP de ce pays. Il est utilisé par les managers de ces institutions pour véhiculer des messages aussi bien aux salariés de l'entreprise, qu'aux apprenants. Ces messages concernent de façon globale, la vie de l'organisation. Il peut s'agir d'information consistant à donner des directives sur la réalisation de différentes tâches, des informations sur le découpage de l'année scolaire, des décisions émanant des DREN et quelquefois des informations d'ordre personnel concernant une situation émanant de la vie d'un salarié (maladie, décès familial, naissance d'enfant...) et même d'un apprenant.

Cependant, il n'est pas toujours utilisé de façon professionnelle. Les tableaux qui servent de support pour ces affiches sont faits de façon artisanale¹⁷⁴. Aucun outil de protection tel que des grilles ou des vitres ne sont utilisées. Ce qui n'assure aucunement la réception des différents messages véhiculés. De plus, certains formats de ces affiches sont conçus de façon manuscrite¹⁷⁵, ce qui ne les rend pas bien visibles. En gros, dans la mise en œuvre de cette forme de communication, le professionnalisme n'est pas de mise. Ces PME doivent utiliser cet outil de communication interne de façon efficiente et professionnelle. Il s'agit tout particulièrement, de faire des efforts, afin de se doter d'un cadre d'affichage plus esthétique avec des formats bien définis faisant apparaître le logo de l'organisation. D'adopter des caractères et un style d'écriture bien adapté à l'organisation, avec des

¹⁷⁴ Annexe 11 (image 6)

¹⁷⁵ Annexe 11 (image 7)

tableaux d'affichage ayant un cadre de sécurité, afin d'éviter le décollage des documents juste après leur affichage.

Au sein du collège Jules Ronsard, il est conseillé au chef de l'administration de veiller à la qualité des outils utilisés pour ce moyen de communication. Les affiches doivent être conçues de façon esthétique accompagnées du logo de l'établissement.

Dans toute entreprise, il est de la responsabilité du responsable d'assurer le bien-être et la sécurité de son personnel. Cet outil, qui informe fréquemment le salarié sur la vie de l'organisation, doit être placé et visible à des endroits bien spécifiques pour tous les corps de métiers de l'entreprise. Pour le personnel administratif, il peut s'agir de leurs différents bureaux, pour le corps enseignant, il peut s'agir de la salle de repos ou salle des profs et pour les autres corps de métiers, d'un espace qui leur est accessible au sein de l'établissement.

Tous ces éléments mobilisés, permettront un usage plus efficient de cet outil de communication qui a besoin d'être plus professionnalisé dans ce milieu.

Image 3 : Image illustrative d'un tableau d'affichage professionnel



III.2.2 Des formes de réunion à repenser

« Les réunions sont le lieu de rassemblement d'individus motivés par le même objectif¹⁷⁶ ». Cette définition de ce moyen de communication atteste de la vision que nous voulons donner aux réunions au sein des EESP. Pour ce qui nous a été donné de voir, les réunions au sein de ces entreprises ne sont pas très régulières et le mode de gestion et de mobilisation suscite des critiques. Contrairement à ce qui est fait au sein de ces entreprises, les réunions doivent être spontanées. Cet outil de communication doit être une plateforme d'échange. Cet outil de communication utilisé dans toute forme d'entreprise se révèle être un cadre personnel d'interaction et de concertation pour des prises de décision ou pour le relais de certaines informations importantes. Il peut contribuer autant que possible à la décrispation de certaines situations et à l'humanisation de l'espace du travail. Etablir un contact régulier avec son personnel à travers des réunions en entreprise est important. Cela doit être institué dans les rituels de l'entreprise. Ces réunions spontanées, qui se feront sur l'initiative de l'administration, constitueront des canaux de rapprochement entre salariés et administration.

Au sein du collège Jules Ronsard, des réunions mensuelles doivent être instituées par l'administration, afin d'échanger avec les différents salariés de l'organisation et connaître leur ressenti (craintes, joie, peine, difficultés...). Ces réunions mensuelles seront des interfaces pour véhiculer les bonnes pratiques au sein de l'établissement, faire des rappels et recueillir les suggestions des collaborateurs. Il s'agira également de prendre en compte les disponibilités des uns et des autres, pour ne pas surcharger leurs emplois du temps. Ces réunions peuvent se faire en présence du fondateur de l'établissement, en fonction de ses disponibilités.

Plusieurs formes de réunions en entreprise peuvent être convoquées, en fonction du contexte et de la situation du moment. Ainsi, il peut s'agir des réunions d'information. A travers des formes telles que les assemblées générales. Des réunions de prise de décision,

¹⁷⁶ <https://www.maxicours.com/se/cours/les-reunions>, consulté le 10/04/2021.

telles que les commissions de travail ou les tables rondes. Des réunions de négociation, en cas de revendication ou mouvement d'humeur...etc.

Ces formes de réunion, quelles qu'elles soient, doivent être planifiées et pensées. La préparation des différentes réunions doit être de mise, avec un ordre du jour bien précis, des contenus bien élaborés et un temps bien défini. Le manager doit avoir ou s'approprier des techniques d'animation, afin de piloter à bien ces différents cadres d'échanges. Car « la réunion est un outil utile pour la prise de décision et l'action collective¹⁷⁷».

Ce moyen de communication permettra sans doute de dissiper de façon régulière les craintes, les incompréhensions, les rumeurs au sein de l'organisation. Il permettra aux salariés de se sentir considéré et valorisé, en l'associant à toutes les initiatives. Ces cadres de concertation régulière seront l'occasion pour les administrateurs de faire un point, des bilans aussi bien personnels, que général sur la vie de l'organisation, afin de définir ensemble des lignes de conduite et des démarches adéquates, dans l'intérêt de tous. Ces réunions ne doivent aucunement être un espace d'information où la Direction vient uniquement donner des directives aux salariés. Mais plutôt, un espace interactif où le point de vue de chacun compte, où le ressenti et le vécu quotidien du salarié est pris en compte.

En somme, cet outil de communication bien planifié, pensé et structuré peut contribuer à l'instauration d'une confiance mutuelle entre les salariés de ces structures et l'administration. Gage d'une implication supplémentaire dans la vie et le fonctionnement de l'entreprise. Comme nous l'avons relevé au cours de nos lectures dans l'un des articles publiés par Maxicours sur son blog, « les réunions ont un intérêt non négligeable si elles sont préparées. Elles permettent de profiter de la dynamique de groupe grâce aux échanges. Cette dynamique est connue sous le terme de synergie, c'est-à-dire qu'on obtient de meilleurs résultats en travaillant ensemble plutôt qu'en additionnant le travail individuel de chacun¹⁷⁸». Il est du devoir des managers de ces structures de créer un cadre propice pour l'épanouissement des salariés.

¹⁷⁷ <https://fr.triangleinnovationhub.com/>, consulté le 11/04/2021.

¹⁷⁸ <https://www.maxicours.com/se/cours/les-reunion>, consulté le 11/04/2021.

Image 4 : Image illustrative d'une réunion



III.2.3 Une meilleure optimisation et mobilisation des outils digitaux pour sa communication interne

Avant tout propos, nous tenons à souligner avec Assael Adary, Marie H el ene Westaphen et C eline Mas, que « les communications électroniques permettent l'interactivit ¹⁷⁹». Cela est de toute logique, l'utilisation des outils digitaux dans le fonctionnement des organisations s'av ere être aujourd'hui une nécessité pour celle-ci. En effet, ces outils ont fait leurs preuves et facilitent indéniablement la communication entre les hommes. Les solutions qu'offrent aujourd'hui les outils digitaux sont nombreuses, avec plusieurs opportunités   l'appui. Comme le mentionne Sophie Duhamel dans son interview repris par le livre de Thierry Libaert et Jacques Suart, Pilotez votre communication :  valuation, indicateur et tableaux de bord, « la transformation numérique au sein des entreprises a produit toutes sortes d'indicateur (...)»¹⁸⁰. Les EESP de ce pays, en tant qu'entreprise   part entière ne doivent aucunement restés en marge de cette transformation numérique. Pour la communication au sein des établissements d'enseignement secondaire privés, la mobilisation de ces outils doit donc être de mise. Plusieurs outils tels que les réseaux sociaux, les messageries électroniques, les sites web peuvent être mobilisés. Comme le

¹⁷⁹ ADARY Assael, MAS C eline et WESPHALEN Marie- H el ene, *Communicator 9 me  ditions (toute la com   l'ère du digitale)*, Dunod, Paris, P.71.

¹⁸⁰ LIBAERT Thierry et SUART Jacques, *pilotez votre communication :  valuation, indicateur et tableaux de bord*, Dunod, Paris, 2019, P.7.

disait Aïna Rakoto, « les petites entreprises ont l'avantage d'être agiles et réactives, utiliser à bon escient le digital est un important levier de croissance¹⁸¹». Avec les solutions qu'offrent les outils numériques, l'exercice des différentes tâches est de plus en plus rapide et fluide. La gestion des projets est de plus en plus facilitée. Les plateformes digitales offrent des solutions de plus en plus personnalisables à la vision de son organisation. Le partage et la sauvegarde des données et documents au sein de son entreprise deviennent moins un casse-tête.

Au sein du collège Jules Ronsard, l'administration doit songer à l'utilisation d'une Dropbox pour l'établissement. Ce logiciel de partage de document sera très bénéfique pour cette PME. Il permettra au Directeur d'avoir un regard sur les différents travaux de leurs collaborateurs et faciliter les échanges de données et des documents de l'institution, afin de rendre la circulation des données plus fluide et accessible à tous. La mise en place d'un tel outil, permettra sans doute d'éviter les pertes de documents et fera probablement l'économie aussi bien aux salariés, qu'au responsable de l'entreprise, de certains déplacements inutiles. Le compte-rendu des activités, les différentes notes des apprenants, les modules pédagogiques par discipline d'enseignement et corps de métier pourront ainsi, être conservés et stockés facilement. Accessible par tous, quel que soit, la position géographique du moment.

De plus Au sein des EESP, nous avons particulièrement remarqué que les réseaux sociaux sont faiblement mobilisés comme moyen de communication. Plusieurs raisons liées au contexte socio-économique et technique sont à la base de ce constat. Cependant, ces raisons ne doivent aucunement être des freins pour le non-usage de ces outils au sein de ces entreprises.

En effet, à l'heure où tout se digitalise, les responsables des EESP de ce pays doivent suivre cette dynamique et mobiliser des ressources supplémentaires pour la mise en place d'un réseau social d'entreprise. Le choix de ce réseau social doit être fonction de son accessibilité et des réalités de son organisation.

II ¹⁸¹ RAKOTO (Aïna), *Avantages de s'équiper d'outils digitaux pour les TPE et PME*, légal vision, 2019.

Ce réseau social interne et professionnel de l'entreprise, administré par la hiérarchie, sera une plate-forme d'information et d'échange, pour le prolongement des décisions et actions de l'entreprise. Au sein du collège Jules Ronsard, le Directeur peut privilégier la création d'un groupe WhatsApp et Facebook. Ces différents réseaux sociaux très accessibles et utilisés dans le pays seront efficaces et constitueront des plateformes efficaces de mise en relation. Ces réseaux administrés par un membre de l'administration de l'établissement seront une lucarne pour rester en contact avec les collaborateurs, même en étant hors des locaux de l'établissement. Il faut pour ce faire, anticiper les problèmes techniques, en se dotant de bons outils et d'un bon réseau internet, pour une circulation efficace de l'information entre collaborateurs.

Il est important pour les EESP d'avoir des réseaux sociaux fonctionnels sur lesquels l'on pourra suivre couramment leur actualité. Ces réseaux permettront de garder un lien. Un blog pour retrouver leur actualité et diffusion. Étant dans le domaine de l'éducation, ces entreprises ont leur mot à dire, des conceptions, des écrits et des idées à faire valoir. Les réseaux sociaux seront un cadre idéal pour donner de la visibilité. Cela est plus que nécessaire, car « notre monde évolue à grande vitesse. Plus qu'un changement, il est question aujourd'hui d'une métamorphose de notre environnement géopolitique, économique, technique...etc. Cela impacte nos façons d'être et de faire ».¹⁸²

Aussi, il apparaît aujourd'hui nécessaire pour ces entreprises, dans d'être plus professionnel, d'utiliser des mails professionnels. Des mails corporate doivent être créés pour les salariés de ces PME. L'instauration de ces outils plus professionnels permettra d'insuffler une dynamique de qualité aux différentes interactions. Ces outils seront utiles, aussi bien pour le salarié, que pour les responsables de ces structures, dans le suivi de l'information et les différentes interactions.

En somme, les EESP doivent évoluer avec le temps en innovant et utilisant des outils plus innovants adaptés à l'ère du digital. Sur ce principe, nous nous inscrivons dans une même ligne de vision avec l'agence Campus communication et l'AFCI, qui dans une étude sur la communication interne au sein des établissements recommandaient de : « développer des

¹⁸² Association Française de la communication interne (AFCI) *livre blanc de la communication interne et managériale*, juin 2013 p.6.

outils de communication innovants, ambitieux et puissants en ayant soin d'évaluer avec précision leurs performances¹⁸³».

III.2.4 Initier des événements internes

Pour créer du lien et réussir à développer des rapports sociaux étroits avec ses collaborateurs, il faut réussir à sortir de l'ordinaire. Au sein de toute entreprise, il est important d'initier des événements qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans une entreprise, il est important de créer des événements internes, dans le but de soutenir ou de faire la promotion de certaines valeurs chères à celle-ci. Au sein des EESP, des événements de diverses natures peuvent être initiés.

III.2.4.1 La création d'événements culturels, sportifs et personnels

Il est important pour la dynamique de vie et l'épanouissement personnel et professionnel de ses salariés, d'initier en des circonstances bien précises des événements internes qui consistent à réunir tous les collaborateurs dans un cadre inhabituel.

Ainsi, pour ce faire, le responsable du collège Jules Ronsard, peut initier des événements sportifs au sein de son institution. Ces événements peuvent se faire à travers des matchs de gala trimestriel de football, de handball, de basketball ou tout autre sport pratiqués par les différents collaborateurs. Ces événements sportifs pilotés et nés de la volonté de l'administration seront une occasion de se retrouver entre collaborateurs. Une aubaine pour tous les salariés de l'entreprise pour déstresser et faire montre de leur savoir-faire. Dans un article publié sur son blog, l'organisation Moon Event nous disait que : *« Organiser un événement sportif au sein de son entreprise est une démarche très intéressante à plusieurs titres : elle va favoriser la communication entre les différents acteurs de l'organisation de l'événement, elle va fédérer les personnes autour d'un objectif commun sur la base d'un thème, le sport qui recueille naturellement l'adhésion d'une majorité de personnes »*¹⁸⁴.

¹⁸³ La communication interne dans les universités Françaises, une étude réalisée par l'agence campus communication en partenariat avec l'AFCI, 2011, P.12.

¹⁸⁴ www.moon-event.fr/les-evenements-sportifs-en-entreprise consulté le 15/04/2021.

Hormis des événements sportifs, des événements culturels peuvent être également organisés au sein du collège. Ces événements peuvent être des visites guidées dans des espaces historiques et symboliques de la ville d'Abidjan, tels que le musée de Grand-Bassam¹⁸⁵, la bibliothèque nationale du plateau¹⁸⁶, des visites au sein d'autres institutions scolaires, comme le lycée Jules Vernes de Cocody¹⁸⁷, afin de s'inspirer de leurs modes de travail et tisser des liens d'amitié. Il est aussi important d'initier des événements, qui touchent à la vie de l'organisation. Le collège pourrait organiser chaque année, un événement commémorant la naissance de l'établissement. Cet événement constituera une occasion pour retracer l'histoire de l'institution, faire des exposés, des conférences avec différents invités du secteur de l'éducation formation.

Enfin, un autre type d'événements à caractère personnel, tels que les visites tournantes chez les salariés, l'accompagnement du salarié dans des moments festifs ou malheureux, tels que les mariages, les anniversaires, les funérailles...etc. En outre, l'idée est à travers ce type d'évènement d'accompagner le salarié et de lui donner un sentiment de suivi et d'assistance personnelle. A travers ces différentes actions et gestes, la joie, la reconnaissance et l'admiration du salarié seront sans doute de mise pour son organisation.

L'instauration de chaque événement doit répondre à un objectif bien précis. Ces différents événements doivent faire partir de l'ADN de l'organisation. Ce sont des cadres propices pour développer de la proximité, des affinités non seulement entre salariés, mais également entre les différents responsables et leurs collaborateurs. Comme le relate Didier Rigaud dans son article pour Cap'Com, « ces temps spéciaux constituent d'excellentes occasions pour relayer des informations, décroiser, développer des valeurs communes et renforcer le sentiment d'appartenance¹⁸⁸».

Après plusieurs semaines de travail, il est important pour les membres d'une entreprise de se retrouver, dans le but de partager des moments ensemble. Ces événements contribuent en un mot, à créer du lien et raffermir les différentes relations. Il s'agit clairement comme

¹⁸⁵ Lieu culturel situé dans la périphérie d'Abidjan.

¹⁸⁶ Lieu situé au centre de la capitale économique du pays.

¹⁸⁷ Collège privé de référence dans la capitale s'inspirant du système Français.

¹⁸⁸ <https://www.apacom.fr/evenementiel-interne-quels-leviers-pour-renforcer-sa-communication>, consulté le 15/04/2021.

le révèle si bien cet article d'Apacom, « de donner du sens et du contenu à l'événement tout en respectant les valeurs portées par l'entreprise¹⁸⁹». Ces événements doivent être pensés et organisés de façon minutieuse. Avec, la collaboration de tout un chacun au sein de l'entreprise. Pour obtenir gain de cause, chacun doit y trouver une satisfaction. La satisfaction doit donc être collective.

En somme, l'organisation de ces événements contribuera non seulement à avoir un impact positif sur les différents salariés, sur la vie de l'organisation, mais également permettra de véhiculer une image positive de son organisation. Une organisation où il est agréable de travailler et où règne, la cohésion entre les différentes équipes.

III.2.4.2 La mise en place de plateforme de valorisation et de distinction

Au sein des EESP, des rubriques peuvent être créées pour valoriser les différents personnels. Il peut s'agir d'une image mise en avant mensuellement au sein de l'établissement, afin de valoriser sur un critère objectif, un membre de son personnel. Cette lucarne de valorisation est pour ainsi dire, un signe de reconnaissance et de promotion des salariés de l'organisation pour tout le travail abattu dans l'exercice de leurs fonctions.

Au sein du collège Jules Ronsard, l'administration peut initier une rubrique mensuelle dénommée, "le salarié du mois." Cette rubrique permettra de mettre sur une affiche au sein de l'établissement, la photo d'un salarié du collège, qui se sera illustré de façon positive dans l'exercice de ses fonctions. Le choix se fera sur un critère objectif par l'administration. Les enjeux et les objectifs de cette lucarne de valorisation seront expliqués aux différents salariés de l'organisation, en début d'année scolaire. Elle visera particulièrement à renforcer le degré d'implication et de motivation du salarié.

Au-delà de cette rubrique de reconnaissance, des journées annuelles de distinction des salariés peuvent être instituées au sein de l'entreprise. Et ce, dans l'objectif de promouvoir l'excellence, valoriser et encourager le travail bienfait des différents collaborateurs.

Une journée spéciale où tous les salariés sont mis à l'honneur et où, un prix spécial du salarié de l'année est attribué à l'un d'entre eux. Ce prix, qui sera décerné sur un critère

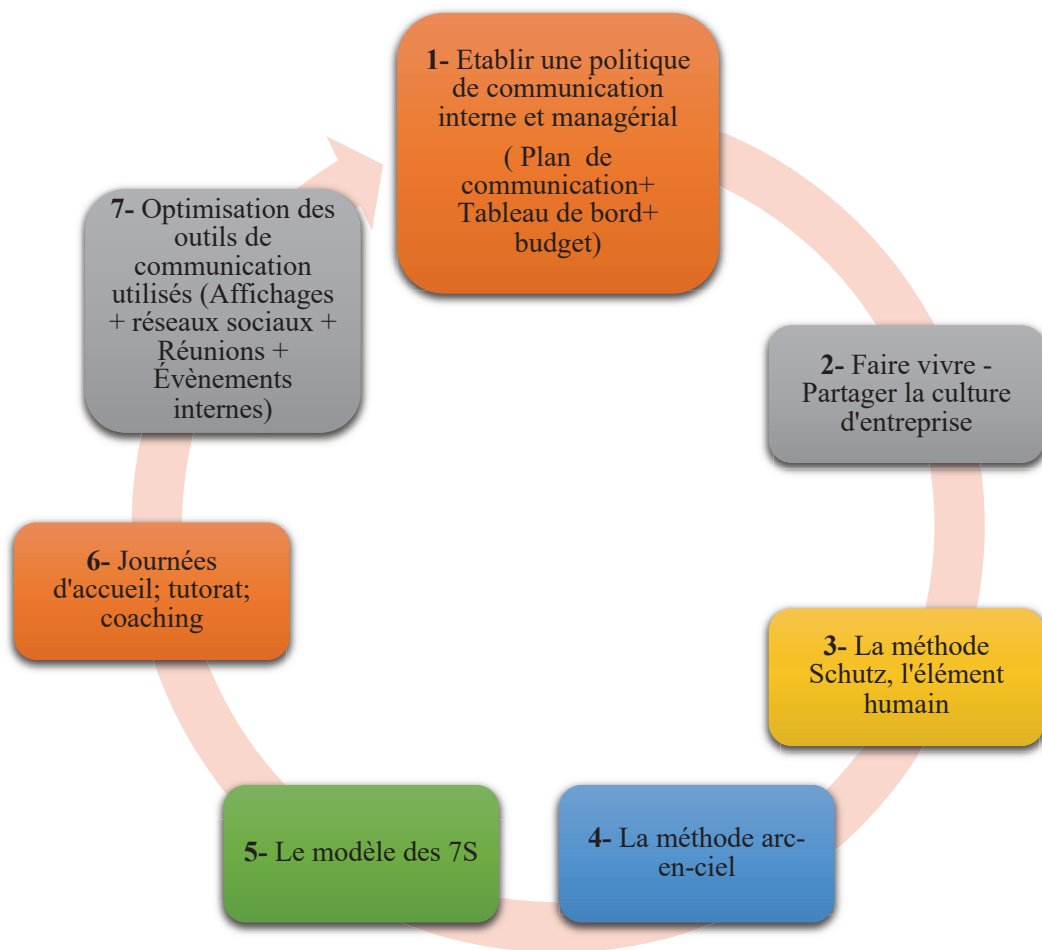
¹⁸⁹ <https://www.apacom.fr/evenementiel-interne-quels-leviers-pour-renforcer-sa-communication>, 2018. Consulté le 20/04/2021.

objectif et sur une notation spéciale d'un jury, récompensera le travail bien fait, la rigueur dans le travail, l'assiduité d'un salarié, qui aura été évalué tout au long de l'année scolaire. Ce prix annuel, institué sera incontestablement, un objet de motivation et d'implication supplémentaire des collaborateurs. Il sera sans doute, l'objet de dynamisme et de saine compétitivité au sein de l'entreprise. Nous convenons avec cet article publié dans Dynamique magazine, que « la reconnaissance et la valorisation du travail fourni s'avèrent très recherchées par les salariés. Cela s'apparente presque à un besoin¹⁹⁰». Il faut donc pour l'entreprise arriver à combler chez le salarié, ce besoin de reconnaissance.

Ces lucarnes de valorisation du salarié sont tout autant importantes, qu'elles permettent de donner un autre regard des salariés sur la perception et la vision de leur métier. Aussi, ils permettent d'instaurer une culture de reconnaissance et d'excellence au sein de sa PME. La reconnaissance, il faut le dire, a un fort impact sur le niveau d'implication dans l'accomplissement des différentes tâches de l'humain.

¹⁹⁰ <https://www.dynamique-mag.com/article/techniques-valoriser-salaries-travail>. Consulté le 22/04/2021.

SCHEMA SYNTHÉTIQUE DE NOS DIFFÉRENTES RECOMMANDATIONS



Conclusion Générale

Ce travail d'étude et de recherche qui nous a plongé au cœur des pratiques de communication interne et managériale des établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire, nous a permis de nous imprégner des réalités de ce secteur d'activité. Nous avons ainsi, pu nous rendre compte de la place importante qu'occupent ces entreprises dans l'équilibre du système éducatif de ce pays d'Afrique de l'Ouest. De gros chantiers de restructurations doivent être entrepris par toutes les parties prenantes de ce secteur d'activité, dans le but de contribuer à son amélioration. En tant qu'entreprise ayant la lourde responsabilité d'assurer la formation et la continuité de l'éducation des jeunes apprenants, un droit de regard particulier doit être posé sur les établissements d'enseignement secondaire privés, afin de dénoncer les imperfections et réfléchir à des réformes, des initiatives et des actions pour contribuer à son essor.

Ainsi, pour nous, la motivation et le bien-être des premiers acteurs qui animent la vie de ces entreprises sont des facteurs non-négligeables, qui peuvent incontestablement contribuer à une meilleure rentabilité et optimisation des résultats scolaires, gage d'un système éducatif performant. L'enjeu est de taille et les réflexions pour en arriver à ce résultat voulu de tous sont nombreuses. Pour nous, une démarche et réflexion particulière pour y arriver, est le déploiement et l'application d'une communication interne et managériale au sein de ces entreprises.

Au regard des problèmes et des critiques dont font l'objet les responsables de ces entreprises, ces domaines de la communication sont aujourd'hui perçus comme un enjeu stratégique pour redynamiser ces établissements, qu'il convient de souligner ont à leur charge, la formation et l'éducation de près de 60%¹⁹¹ des élèves du secondaire de ce pays. Nos convictions rejoignent celle de Jean -Pierre Beal et Pierre André Lestocart, qui nous disaient, que « *la clef réside aujourd'hui plus que jamais dans le management et la communication. Aucune entreprise ne peut réussir durablement si elle ne traite pas ses salariés, sans exception, comme ses premiers clients. Si elle ne comprend pas que plus ses équipes apprécient leur cadre et leur ambiance de travail plus celles-ci délivrent une bonne*

¹⁹¹ Source : Direction d'encadrement des établissements d'Enseignement Secondaire Privés.

*qualité de service*¹⁹²» Ainsi, c'est dans le souci de faire part de notre perception et profondes convictions, que nous avons décidé à travers notre mémoire de fin d'étude d'orienter notre réflexion autour de ce domaine de la communication et de ses différents enjeux.

Ce travail d'étude et de recherche, avait pour principale problématique de savoir dans quelle mesure une communication interne et managériale efficace au sein des établissements d'enseignement secondaires privés de Côte d'Ivoire pouvait contribuer à la performance du système éducatif ivoirien ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons émis trois grandes hypothèses.

Une première hypothèse selon laquelle, les managers des établissements secondaire privés de Côte d'Ivoire ne mesuraient pas l'importance de la communication interne et managériale pour leur structure. A travers notre étude de terrain, notamment par les entretiens semi-directifs que nous avons pu mener, cette première hypothèse n'a pu être vérifiée et a été démentie. En effet, la communication interne et managériale est un domaine de la communication qui rencontre un écho favorable auprès de ces chefs d'entreprise. Ils semblent bien conscients de tous les enjeux liés autour de cette thématique. L'intérêt est de mise et, il est tout à fait important pour les responsables de ficeler et poser de bon fondement avec leurs différents collaborateurs.

Pour la plupart diplômé de second cycle universitaire et expérimenté du domaine, les responsables de ces structures ont pu nous raconter certaines anecdotes sur la vie de leurs entreprises, nous faire part de leurs différents modes de gestion et de leurs ressentis sur les questions et enjeux fondamentaux autour de la communication interne et du management. Nous nous sommes très vite rendu compte de cette réalité à travers, une analyse de leurs différents discours.

La deuxième hypothèse, qui consistait à dire, que les responsables des établissements d'enseignement secondaire privés de Côte d'Ivoire manquaient de culture de

¹⁹² BEAL (Jean -Pierre) et LESTOCART (Pierre André), *Entre management et marketing : la communication interne*, Edition demos, Paris 2003, P.75.

communication interne et managériale a quant à elle été vérifiée. En effet, nous nous sommes très vite rendu compte au cours de cette étude, que même si ces responsables de PME reconnaissent l'importance de ce domaine de la communication, il n'en demeure pas moins, qu'ils n'en avaient pas une véritable connaissance pratique. Absence de politique de communication et managériale prédéfinie, improvisation répétée des actions de communication, témoignages et ressentis des différents salariés de ces entreprises et bien d'autres faits ont conforté cette hypothèse. Ce qui nous permet d'affirmer au terme de cette étude, que les responsables des EESP n'ont pas de culture de la communication interne et managériale. Ils doivent donc ainsi pour s'améliorer, s'intéresser de plus près à ce domaine, faire preuve de plus de professionnalisme dans l'accomplissement de leurs différentes tâches. Et cela, dans l'objectif de mettre en place une bonne dynamique de communication et de management adaptée à leur contexte d'évolution.

Enfin, une troisième et dernière hypothèse consistait à dire, que les ressources financières peu élevées ne permettaient pas de déployer une politique interne et managériale convenable dans les établissements d'enseignement secondaire privés. Cette dernière hypothèse a également été vérifiée. Nous avons pu nous rendre compte à travers les différents témoignages, ressentis et interactions avec les managers de ces structures, que les EESP tels que structurés dans ce pays, augurent un mode de gestion complexe pour les Directeurs. En effet, ils sont soumis à plusieurs pressions internes et ne disposent pas d'une façon globale d'un budget spécifique de communication. Cette absence de budget spécifique consacré à ce domaine ne permet pas de bien ficeler et réguler la communication au sein de ces institutions.

Il est temps de changer de regard et de paradigme autour des EESP de Côte d'Ivoire. Nous en sommes convaincus, la communication interne et managériale peut être un vecteur du changement tant souhaité au sein de ces institutions. Le rôle qui incombe à ces hommes et femmes qui assurent l'éducation des cadres en devenir de ce pays est capital. Il est donc important pour les responsables de ces structures de faciliter leur gestion et travail quotidien, afin qu'ils puissent donner le meilleur, pour la bonne marche d'un système éducatif ivoirien, qui en appelle de tous ses vœux. Aujourd'hui plus que jamais, la communication interne et managériale doit être une préoccupation majeure au sein de toute

entreprise. Comme le soulignait Dominique Wolton dans son livre interview, « la communication doit être au cœur de la gestion des entreprises. Ceci étant, une mauvaise communication a forcément de graves conséquences sur le fonctionnement général de l'entreprise. Cette situation peut notamment jouer sur le dévouement et l'implication des salariés¹⁹³».

Sans aucune prétention, ce travail d'étude et de recherche n'avait aucunement pour intention d'apporter des solutions miracles à la résolution de tous les problèmes que connaît l'environnement éducatif ivoirien. Nous voulons au contraire, attirer l'attention des différentes parties prenantes de ce secteur d'activité sur le mode de communication et de gestion. Jeter les bases d'une profonde réflexion autour de ce système éducatif, particulièrement sur l'environnement du secteur privé.

Ce travail se veut bien plus qu'un travail d'étude et de terrain, il veut être un canal pour lancer un appel à tous les décideurs de ce secteur d'activité sur les conditions de vie et de travail des travailleurs de ce secteur. En tant qu'intellectuel, nous devons interpellier les différentes classes sociales de nos sociétés en communiquant sur les différents domaines qui la composent. Pour reprendre les termes d'Assael Adary, Céline Mas et Marie- Hélène Westphalen, la communication accompagne l'action publique dans une société hantée par la transparence et le refus du secret¹⁹⁴. Le monde est appelé à évoluer et avec lui les entreprises. « *Dans ce monde complexe, en perpétuel mouvement, les organisations survivent grâce aux hommes et femmes qui les composent, à leur capacité à intégrer leur travail quotidien dans le paysage global et à innover. La performance d'une entreprise passe par la plus-value apportée par un nouvel indicateur : La qualité du facteur social et humain*¹⁹⁵ ». Nous en sommes convaincus, pour en arriver à une formation de qualité, l'une des solutions reste l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés du secteur privé. Les différents gestionnaires de ces structures, aussi bien que l'Etat ivoirien ont à leur niveau un rôle prépondérant à jouer. Il y va de l'avenir de ce pays, d'instaurer un climat

¹⁹³ WOLTON (Dominique), *Informé n'est pas communiquer*, CNRS éditions, Paris, 2011.

¹⁹⁴ ADARY Assael, MAS Céline et WESPHALEN Marie- Hélène, *Communicator 9^{ème} éditions (toute la com à l'ère du digitale)*, Dunod, Paris, 2020, P.173.

¹⁹⁵ Association Française de la communication interne (AFCI) *livre blanc de la communication interne et managériale*, P.7.

propice pour un système éducatif de qualité et de performance. Il faut pour se faire, bannir les mauvaises pratiques et adopter des méthodes, attitudes et aptitudes innovantes, pour l'instauration d'un climat propice à l'apprentissage et à la formation. Comme nous le rappelle une publication de L'IH2EF¹⁹⁶, « s'il est vrai qu'une communication adaptée et maîtrisée ne règle pas tous les problèmes, en revanche une communication défailante peut les aggraver ».

Pour finir, nous tenons à souligner, qu'à travers ce travail d'étude et de recherche, nous avons voulu de façon modeste proposer quelques pistes de solutions et des recommandations, afin de permettre aux dirigeants des EESP de parfaire leur posture et leur communication interne et managériale, dans le but de mieux impliquer et engager leurs différentes équipes pédagogiques. C'est dans cet esprit, que nous voulons partager douze principes de communication développés il y a une dizaine d'années par E. Dupuy et I. Raynaud. Ces douze principes de communication qui permettent d'impulser la responsabilisation et l'engagement du personnel sont, « la lucidité, la volonté réelle, la transparence, la simplicité, la rapidité, la durée, la ténacité, le développement de la communication, l'adaptation, l'engagement, la séduction, l'anticipation¹⁹⁷ ». Une communication initiée et portée par le manager, car il est judicieux de souligner qu'en ce 21^{ème} siècle, le manager doit avoir « la capacité de conjuguer sens de l'action et connaissance du terrain pour faire émerger les leviers de réussite¹⁹⁸ ».

Pour prolonger cette étude, il serait intéressant de mettre en place une étude comparative avec d'autres pays qui sont dans une démarche similaire d'amélioration de leur système éducatif. Cela nous permettrait d'enrichir notre réflexion et de s'inspirer de bonnes pratiques et d'erreurs à éviter.

¹⁹⁶ Institut des Hautes Études de l'Éducation et de la Formation.

¹⁹⁷ E. Dupuy et I. Raynaud (1988), *La communication interne, vers l'entreprise transparente*, Ed d'organisations, Paris, P.52.

¹⁹⁸ Association Française de la communication interne (AFCI) *livre blanc de la communication interne et managériale*, Juin 2013, P.9.

Bibliographie

OUVRAGES

ADARY Assael, MAS Céline et marie- Hélène Westphalen, « *Communicator* », (*toute la com à l'ère du digitale*), 8^{ème} éditions Dunod. Paris, 2019.

ADARY Assael, MAS Céline et WESPHALEN Marie- Hélène, *Communicator* 9^{ème} éditions (*toute la com à l'ère du digitale*), Dunod, Paris, 2020.

Association Française de la communication interne « *Le livre blanc de la communication managériale* », Paris, 2013.

BALIMA Serge Théophile et de Marie- SOLEIL, *Médias et communication sociale au Burkina Faso*, Harmattan, 2003.

BALIMA S. T. et DUCHENNE V, *Méthodologie de la recherche en Sciences de l'information et de la Communication*, Ouagadougou, Ed. SANKOFA/ Ed. SIDWAYA, 2005.

BATIONO Arsène Flavien, *La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS*, Université de Ouagadougou, 2005.

BEAL Jean -Pierre et LESTOCART Pierre André, *Entre management et marketing : la communication interne*, Edition demos, Paris 2003.

BEON Philippe, *Développer sa communication interne*, Nathan, Paris, 1992.

BLANCHET Alain., *les techniques d'enquête en sciences sociales*, Dunod, Paris, 2013.

BROUARD Stéphanie et DAVERIO Stéphanie, *Les outils du développement personnel du manager : méthodes, modèles, repères*, Eyrolles, Paris, 2010.

CONSTANS Paul et JOBARD Fabrice, *le nouveau guide de la communication interne : Analyse, méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales (Français)*, Broché, 2012.

CHARPENTIER Jean Marie et VIERS jacques, *communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, l'histoire*, Vuibert, Paris, 2019.

DECAUDIN Jean Marc et Jacques Igalens, *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4 éditions, Dunod, Paris, 2017.

DETRIE Phillipe et Catherine BROYEZ Meslin, *la communication interne au service du management*, 2^{ème} édition, liaison, Management édition, Paris, 2001.

DESALMAND Paul, *Histoire de l'éducation en Côte d'Ivoire : des origines à la Conférence de Brazzaville*, Les Éditions du CERA, Abidjan, 2008. Dictionnaire Universel

DORMONT Franck, *Livre blanc de la communication dans l'enseignement supérieur, grandes écoles et universités face aux défis de la communication globale*, Paris, 2016.

DUTERNE Claude, *La communication interne en entreprise*, Deboeck Université, Belgique 2002

E. DUPUY et I. RAYNAUD, *La communication interne, vers l'entreprise transparente*, Ed d'organisations, Paris, 1988.

FILION Anne, *la réussite et la diplomation au collégial*, fédération des cégeps, Montréal, 1999.

FONDANECHÉ Daniel, *Rédiger un mémoire de master ou professionnel*, Vuibert, Domont, 2011.

FROISSARD Pascal, *la rumeur : histoire et fantasme*, Belin, Paris, 2003.

GODELIER Éric, *La culture d'entreprise*, éditions la découverte, Paris 2006.

GUIDERE M, *Méthodologie de la recherche*, Paris, ellipses, 2003.

HARRY A. Patrinos, Practice Manager, “*Le rôle crucial de l'éducation dans le développement économique*”, World Bank éducation, opinions, 10 juin 2016.

JARDEL Jean-Pierre, LORIDON Christian, *Les rites dans l'entreprise. Une nouvelle approche du temps*, les échos éditions, Paris, 2000.

KAPFERER J-N, *rumeur : le plus vieux média au monde*, points, Paris, 2010.

LIBAERT Thierry, DALMEIDA Nicole, *La communication interne des entreprises*, 8^{ème} éditions DUNDOD, les topos, Paris, 2018

LIBAERT Thierry et SUART Jacques, *pilotez votre communication : évaluation, indicateur et tableaux de bord*, Dunod, Paris, 2019.

LOUART Pierre et VILETTE Marc, *la GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, 2010.

MACHESNAY Michel, *économie d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1999.

MICHEL Adeline, Sordet A et E. MORAILLON, *les rumeurs en tant que phénomène d'influence sociale*, EPPL, Lyon, 2004.

N'DA Paul, *recherche et méthodologie en sciences humaine et sociale*, harmattan, Paris, 2015

NEVEU Érik, Une société de communication, éditions Montchrestien, 3^{ème} éditions, Paris 2001.

ODOUNFA Alice, *Le défi de l'éducation pour tous en Côte d'Ivoire*, Ed. EFA, 2003.

OUATTARA Venance, *diagnostic financier et performance de l'entreprise en Côte d'Ivoire*, ESGP, 2007.

PERRETI Jean-Marie, *FAQ Ressources humaines : Tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH - Réponses d'un spécialiste*, Édition Dunod, Paris 2006.

QUENUM Célestin Venant Cossi, *Financement public des systèmes éducatifs et Croissance économique dans les Pays en Voie de Développement : cas des pays de L'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)*, thèse de doctorat en sciences économiques (CNU 05), Université de Bourgogne, 2008.

QUIVY et L. VAN CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en science sociale*, Bordas, Paris, 2017.

RESEN, *Le système éducatif de la Côte d'Ivoire, Comprendre les forces et les faiblesses du système, pour identifier les bases d'une politique nouvelle et ambitieuse*, 2011.

SERRAT Aude, *écrire un mémoire en sciences de l'information et de la communication, Récits de cas, démarches et méthodes*, presses de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 2014.

THEVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, 1993.

WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator : Le guide de la communication d'entreprise*, 3^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2001.

WOLTON Dominique, *Informé n'est pas communiquer*, CNRS éditions, Paris, 2011.

ARTICLES ET RAPPORTS

Acadie nouvelle « *Quatre raisons pour lesquels l'éducation est si importante* », l'édition nouvelles, 2016

Agence Campus Communication en collaboration avec l'AFCI, *La communication interne dans les Universités Françaises*, 2011

Angie, *engager pour transformer : au-delà de l'information*, collection sortez la tête du flux

BARTHELOT (Bertrand), *l'encyclopédie illustré du marketing*, décembre 2019
Conférence des grandes écoles, *La communication dans les établissements d'enseignement supérieur : grandes écoles et Universités face aux défis de la communication globale*, 2016.

D'ALMEIDA (Nicole), *des comptes aux contes*, MEI, n° 29, Paris, 2008.

Livre blanc en RH, *l'innovation managériale*, Monster, Levallois-Perret, 2020.
MEMPD/CI, « *analyse de la situation de l'enfant en côte d'ivoire "vers une société plus équitable dans un pays émergent"* », 2014

MEN/CI, *l'état de l'école en Côte d'Ivoire : rapport d'analyse statistique*, 2013.

Rapport sur la mise en œuvre de la convention et de la recommandation concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement en Côte d'Ivoire, Juin 2016.

Rapport du ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation de Base, *Innovation réussie dans le système éducatif ivoirien*, octobre 1999.

SITOGRAPHIE

[https:// www ins.ci/n/documents/rgph2014](https://www.ins.ci/n/documents/rgph2014)
www.bureau24.fr/blog/comment-les-petites-entreprises-peuvent-elles-integrer-une-culture-dentreprise
[https:// www.education.gouv.ci](https://www.education.gouv.ci)
<https://www.men-deep.org>
<https://www.etudier.com/Importance-De-Pme-Pmi-En-Côte-d-Ivoire>
www.Savoir.frmanagementlacommunication
Elliot Jacques, corporate, culture management, <https://www.requisite.org/elliott-jaques>
<https://grh.ooreka.fr>, *culture d'entreprise2021*
<https://www.devenir-educateur.fr/metier.php>
www.aujourd'hui.fr
www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm
www.myrhline.com/actualite-rh/managers-sous-pression-raisons.html
[https://www.ulaval.ca/ Politiques/Politique de communication](https://www.ulaval.ca/Politiques/Politique-de-communication)
<https://creg.ac-versailles.fr>
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
<https://www.talentprogram.fr/valeurs-entreprise>
<https://www.arcencielrh.com/methode-disc-arc-en-ciel>
<https://www.maxicours.com/se/cours/les-reunions>
<https://www.dynamique-mag.com/>

Annexes

Annexe 1 :

Retranscription entretien avec le Directeur des études du Collège Privé Rehobot la côtière de San Pedro affilié au Cours Secondaire des Assemblées de DIEU de San-Pedro (CASAD.....115

Annexe 2 :

Retranscription entretien avec le Directeur Administratif du Collège Jules Ronsard de Port- Bouet.....121

Annexe 3 :

Retranscription entretien avec le Directeur des Études du Lycée International Descartes de Marcory.....126

Annexe 4 :

Questionnaire enquête quantitatif.....131

Annexe 5 :

Pourcentage d’hommes et de femmes présents dans les établissements privés selon nos différents répondants.....134

Annexe 6 : Énumération de quelques sources de motivation des salariés.....135

Annexe 7 : Année d’expérience dans les EESP.....136

Annexe 8 : Statistique des rapports entre les différents collaborateurs au sein des PME.....137

Annexe 9 : Jonction communication interne-performance selon les salariés des EESP.....138

Annexe 10 : Les principales causes du non-investissement d’un salarié.....139

Annexe 11 : Images terrain de l’univers des EESP dans le pays.....140

Annexe 1 : Retranscription entretien avec le Directeur des études du Collège Privé Rehobot la côtelère de San Pedro, affilié au Cours Secondaire des Assemblées de DIEU de San-Pedro (CASAD)

Annexe 2 : Retranscription entretien avec le Directeur Administratif du Collège Jules Ronsard de Port-Bouet

Annexe 3 : Retranscription entretien avec le Directeur des études du Lycée International Descartes de Marcory

Les pages 115 à 129 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Annexe 4 : Questionnaire enquête quantitative

Questionnaire destiné aux travailleurs des établissements secondaire privé

Depuis combien de temps exercez-vous au sein d'un établissement d'enseignement secondaire privé? *

- Moins d'un an
- entre 1 et 3 ans
- entre 3 et 5 ans
- plus de 5 ans

Qu'est ce qui vous motive particulièrement dans ce métier?

Réponse longue

Êtes-vous dans votre premier établissement secondaire privé? *

- Oui
- Non

Sentez-vous très investi dans votre établissement? *

- Beaucoup
- Moyennement
- Très peu
- Pas du tout

Lequel des adjectifs qualificatifs utiliseriez-vous pour qualifier vos rapports avec votre administration?

- Très bon
- Bon
- Mauvais

Quelles peuvent être pour vous les causes du non investissement d'un travailleur dans un établissement secondaire privé? *

- Le manque de clairvoyance
- Le manque de considération
- le manque de communication
- Autre

Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant la meilleure note), dites moi combien la communication est elle importante pour vous dans le rapport employeur-employé *

- | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Comment votre organisation communique t'elle généralement avec vous? *

Réponse longue

Comment votre organisation communique t'elle généralement avec vous? *

Réponse longue

êtes -vous satisfait de la communication de votre organisation envers vous?

- Très satisfait
- Moyennement satisfait
- Très peu satisfait
- Pas du tout satisfait

Souhaiteriez-vous plus de rapprochement entre votre administration et vous?

- Oui
- Non

Quelles sont vos recommandations pour une collaboration plus efficace entre vous et votre administration? *

Réponse longue

Près la section 1 Passer à la section suivante

Rubrique 2 sur 2

Questions signalétiques

Description (facultative)

Où exercez-vous? *

- Au nord du pays
- Au centre du pays
- A l'Ouest du pays
- A l'est du pays
- Au sud du pays

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous? *

- Moins de 24 ans
- entre 25 et 35 ans
- Entre 36 et 45 ans
- Plus de 46 ans

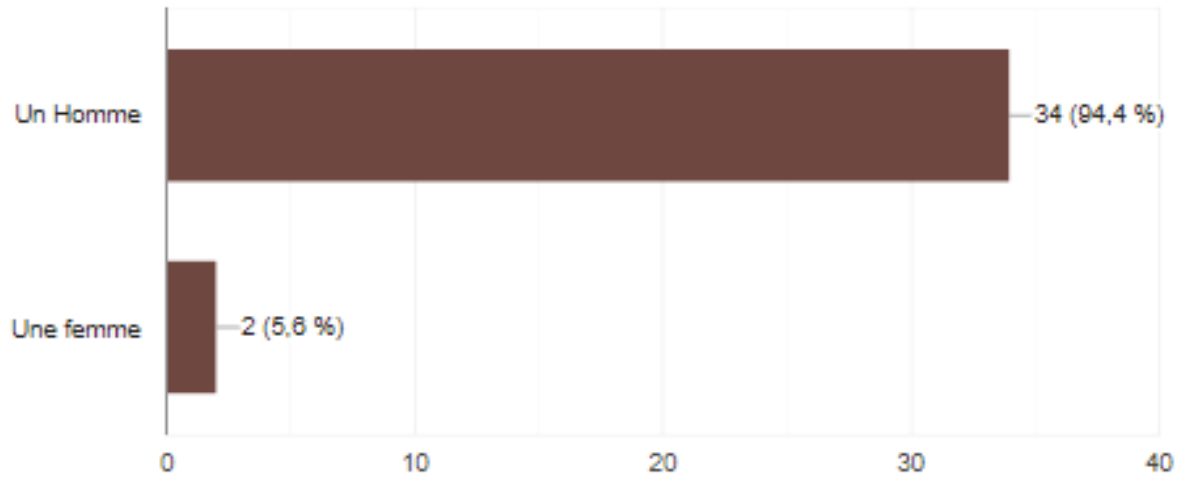
Êtes-vous ?

- Un Homme
- Une femme

Quelle est votre fonction exacte ?

- Professeur
- Agent administratif
- Éducateur
- Agent de ménage
- Autre

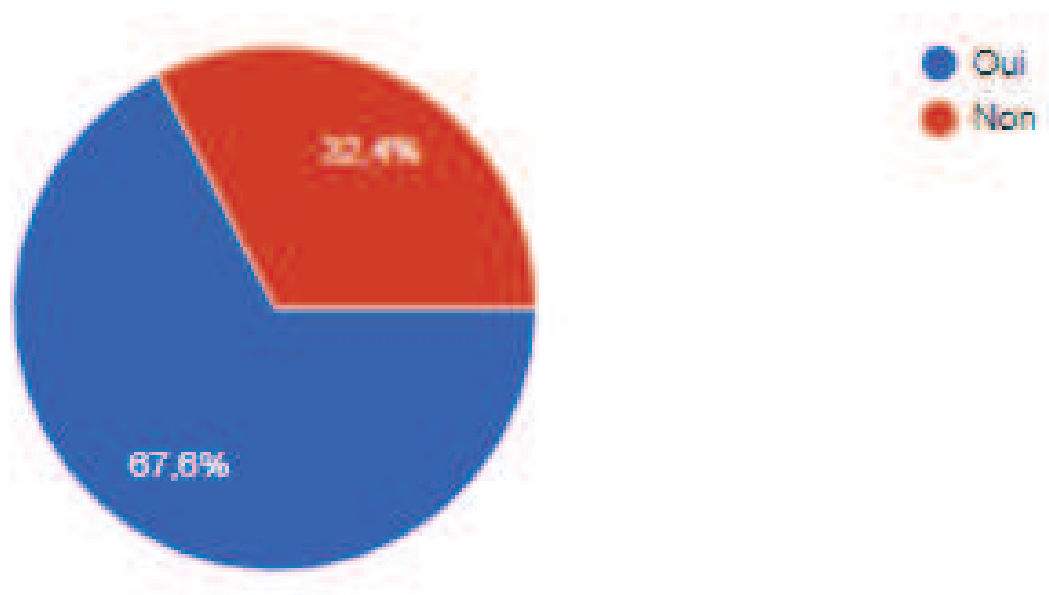
Annexe 5 : Pourcentage d'hommes et de femmes présents dans les établissements privés selon nos différents répondants



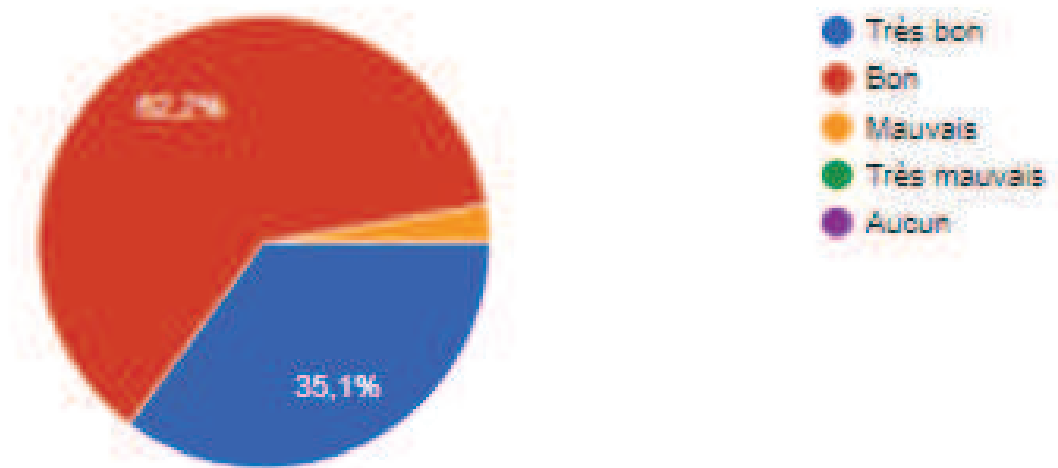
Annexe 6 : Énumération de quelques sources de motivation des salariés

L'autoformation
L'amour de l'enseignement
Dispenser le savoir
L'expérience acquise
Le partage de connaissances et la fierté de former des élites de demain
La passion du métier
Très passionnant vu que c'est un métier intellectuel
Le fait d'avoir un contact permanent avec la matière que j'enseigne.
Donner le savoir au apprenants

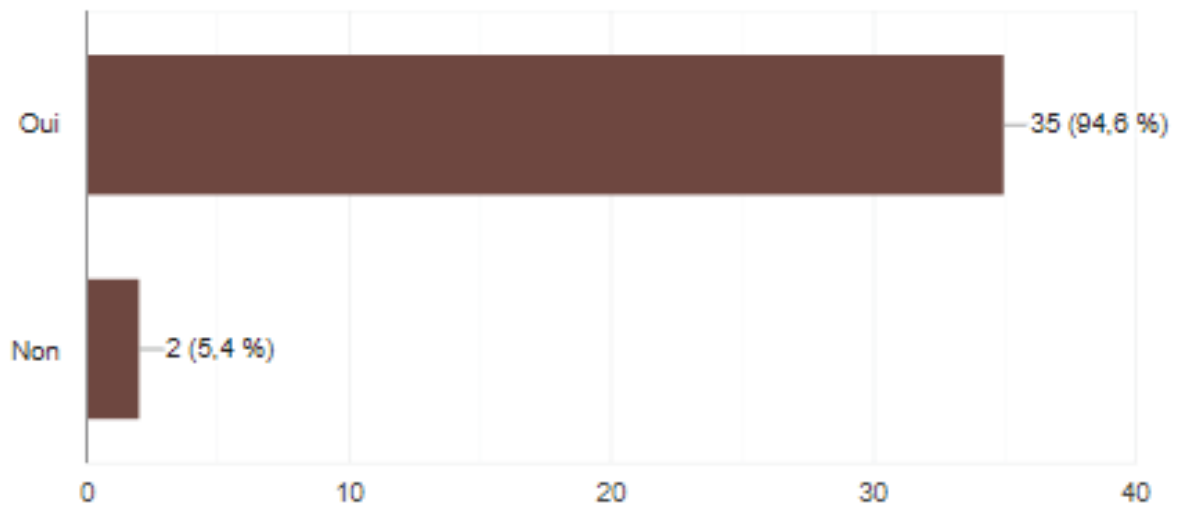
Annexe 7 : Année d'expérience dans les EESP



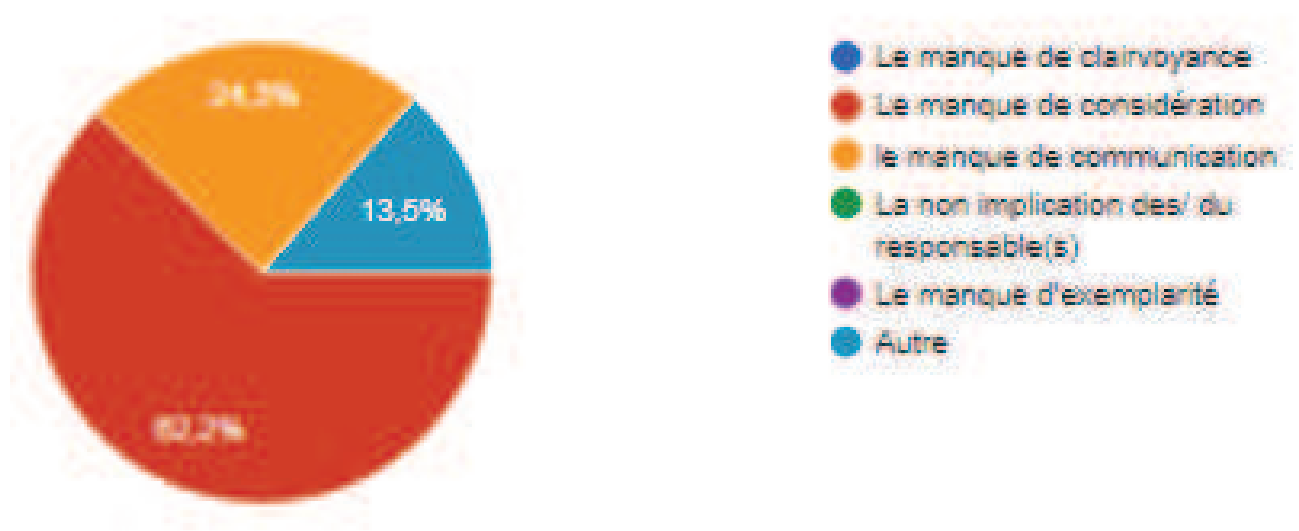
Annexe 8 : Statistique des rapports entre les différents collaborateurs au sein des PME



Annexe 9 : Jonction communication interne-performance selon les salariés des EESP



Annexe 10 : Les principales causes du non-investissement d'un salarié



ANNEXES 11 : Images terrain de l'univers des EESP dans le pays

Image 1 : Drapeau officiel de la Côte d'Ivoire



Image 2 : Carte des grandes zones géographiques du pays



Image 3 : Entrée principale du collège Jules Ronsard de Port-Bouët



Image 4 : Entrée principale du lycée international Descartes



Image 5 : Enceinte du Collège Privé Rehot la côtière de San Pedro



Image 6 : Outil servant de tableau d'affichage dans un établissement visité

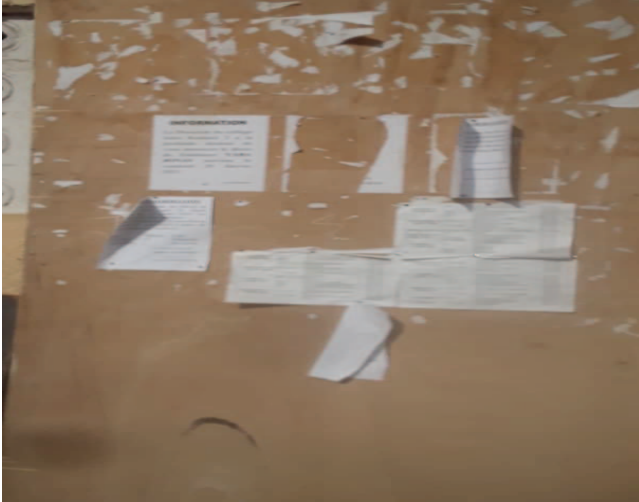


Image 7 : Affiche manuscrite dans un EESP

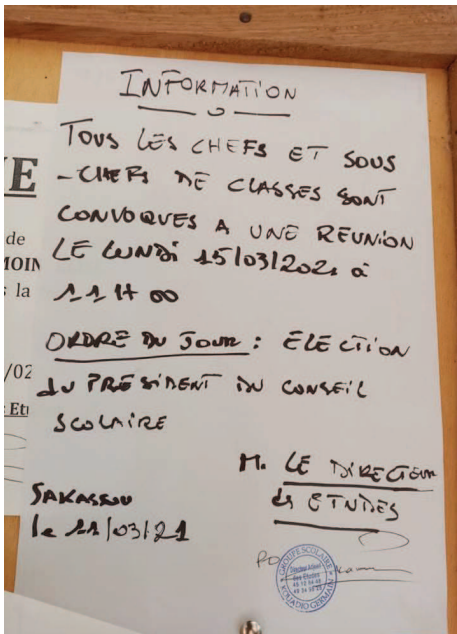


Image 8 : Image illustrative d'affiches au sein d'une EESP

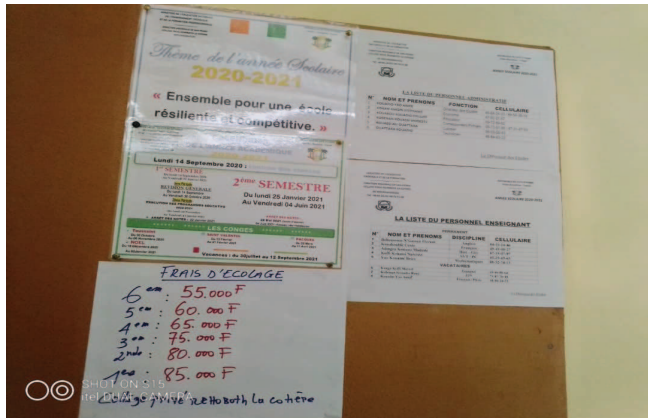


Image 9 : Image d'élèves en classe en présence d'un professeur



Image 10 : Image du siège de la DEEP



Image 11 : Emblème du ministère de l'éducation nationale du pays

