ZAOULI, n°01 pp.366-383, Juin 2021 *ISSN : 2788-9343*

ANALYSE DE LA COMMUNICATION INTERNE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR DE L'EDUCATION (DRHSE) DU MALI

SAMASSEKOU Sory
Docteur en Sciences de Gestion,
Faculté des Sciences Economiques
de Bamako (FSEG)
Email : sorysamassekou@yahoo.fr
nayete@hotmail.fr

Résumé :

Nous avons travaillé sur l'Analyse de la communication interne de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'éducation du Mali.
Pour effectuer ce travail, nous avons fait recours au postulat interprétativiste. Les données secondaires issues de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'éducation et des entretiens menés avec 3 cadres, 3 agents et 3 personnels d'appui technique(PAT).
Nous avons, ensuite, traité les données par l'analyse de contenu thématique selon la démarche Paillé (2020), de Thiétart (2014).
A l'issue des analyses des données, la communication interne de la DRH du secteur de l'éducation est satisfaisante. Ce qui est à la base des bonnes relations entre le personnel de la DRH du secteur de l'éducation dans un climat apaisé.

Mots clés : Communication, Communication interne, Direction des Ressources Humaines du secteur de la santé, Mali

Abstract:
We worked on the Analysis of the internal communication of the Human Resources Department of the education sector of Mali.
To carry out this work, we resorted to the interpretivist postulate. Secondary data from the Human Resources Department of the education sector and interviews with 3 executives, 3 agents and 3 technical support staff (PAT).
We then processed the data by thematic content analysis according to the Paillé (2020) and Thiétart (2014) approach.
At the end of the data analysis, the internal communication of the education sector HRD is satisfactory. This is the basis of good relations between the staff of the HRD in the education sector in a peaceful atmosphere.

Keywords: Communication, Internal communication, Human Resources Department of the health sector, Mali

Introduction

La communication est, depuis la révolution industrielle, considérée comme un élément important de l'organisation et demeure un objet scientifique depuis le milieu du XXe siècle (Morillon, 2011). Dans le monde du travail, la communication est devenue incontournable pour toute organisation peu importe sa taille (Libarert & Westphalen, 2018). Celle-ci est caractérisée par sa complexité en raison de son association avec les cas d'individus, leurs désirs et leurs sentiments de sorte à atteindre leurs objectifs tel que les cas exemplaires dans les entreprises puisque la communication à tous les niveaux exprime des cas de behaviorisme (Abdulgalil, 2020)

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations aux côtés de la communication externe, la communication éditoriale, la communication événementielle, les relations publiques, les relations presse, la communication financière, la communication de crise…(Boulbry, 2020). Elle concerne les organisations privées, institutions publiques, associations dont leur mise en œuvre est du ressort du Directeur des ressources humaines (Direction des ressources humaines ou Direction marketing) parce que les enjeux de la politique de communication interne sont liés davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres organisations, la communication interne est du ressort du Directeur de la communication, car elle est considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication d'un groupe d'entreprises dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale (Chaouky, 2007).

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Cependant la communication évènementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^{è} siècle. Il faut alors attendre en 1996, période pendant laquelle les organisations françaises se lancent dans l'internet. Toutefois, les besoins en matière de communication et l'information se font sentir dans la plupart de nos organisations.

Créée par l'Ordonnance N°09-009/P-RM du 4 mars 2009, la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'Education avait pour mission d'élaborer, au niveau des départements du secteur de l'éducation, les éléments de la politique nationale dans le domaine de la gestion et du développement des ressources humaines. A ce titre, elle est chargée de concevoir et de mettre en œuvre les plans et programmes de développement des ressources humaines, d'une part. Elle doit apporter un appui conseil aux chefs de service des départements du secteur dans le domaine de la gestion des ressources humaines et assurer le suivi et le développement du dialogue social, d'autre part.

Depuis l'an 2009, date de création de la DRH, aucune recherche scientifique n'a été faite pour appréhender la pertinence des informations véhiculées afin de cerner leur qualité, le climat social au sein de la DRHSE. L'objectif de ce travail est de comprendre et d'expliquer les outils et les formes de communication interne de la DRHSE. Notre préoccupation est de savoir en quoi la communication interne de la DRHSE est satisfaisante.

Ainsi donc, cette réflexion se place, au niveau théorique, à l'enrichissement du débat entre la communication interne, particulièrement dans le cadre d'une organisation publique. Dans le cadre managérial, la DRHSE peut exploiter les résultats pour améliorer les outils de sa communication interne.

Sur le plan méthodologique, la réflexion commencera d'abord par le cadre conceptuel, ensuite par la démarche méthodologique et enfin, les résultats ainsi que la discussion et les implications managériales.

1. Cadre conceptuel de la communication interne

1.1. Panorama sur la communication

La communication est aujourd'hui une « science » regroupant plusieurs disciplines ; ses fondements essentiels sont à la rencontre de la philosophie, la littérature, le cinéma, l'art, la psychologie, le journalisme, la sociologie, la politique. La communication est, de ce fait, transversale (Séror, 2016, p.1). Elle fait son émergence à la fin de l'année 1940 aux USA (Redding 1985 cité par Giroux, 1994). Dès 1960, l'étude de ces phénomènes acquiert un statut scientifique affirmé, notamment en économie et se situe à l'interface des sciences de la communication et de celles de l'organisation (Boulbry, 2020 ; Morillon, Bouzon et Lee, 2013 ; Giroux, 1994).

Le terme communication provient du latin " communicare " qui signifie " mettre en commun ". Donc la communication peut se définir comme l'échange d'information entre un émetteur et un récepteur.

Selon S. Belhadj (2009), la communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes, une personne ou un groupe qui transmet une information (émetteur) et une personne ou un groupe qui reçoit l'information (récepteur).

1.2.Compréhension de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés (Boulbry, 2020). En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle

pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière.

Les changements économiques tels que les fusions, les rachats, les événements de mai 1968 et le premier choc pétrolier de 1973 étaient intrinsèquement les premières raisons qui avaient rendu les entreprises conscientes que la productivité ne repose pas seulement sur l'obéissance absolue des salariés à des consignes hiérarchiques strictes. Il a été admis qu'il faut développer et instaurer le sentiment d'appartenance, de cohésion, d'implication et de motivation au sein de l'entreprise.

L'année 80 verra alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit (Larhrissi et Omani, 2020). La communication interne est une notion complexe (Boulbry, 2020).

Il existe plusieurs définitions de la communication. La communication interne est définie comme « un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Broyez, 2001, 42).

Selon Conseil GRH[1], la communication interne est l'ensemble des actions de communication mise en œuvre au sein d'une entreprise à destination des salariés. Elle se résume souvent à informer et à donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel. Elle peut également se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mise en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés. Thierry Bourno (1992) estime que la communication interne a quatre dimensions : dimensions structurelle, décisionnelle, psychologique et sociale.

Les dimensions structurelles décrivent les moyens physiques qui vont supporter la communication telle que ceux définis. Par exemple, par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

La dimension décisionnelle désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

---

[1] http://www.grh.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=66:la-communication-interne-de-lentreprise&catid=1:conseils-rh&Itemid=3

La dimension psychologique s'intéresse aux mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

La dimension sociale se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité précédemment, ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite instituées par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

1.3. Communication interne : objectif, formes et outils

Pour toute organisation, la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficience de l'organisation, renforce la cohésion du groupe et stimule la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque organisation a, de ce fait, un type de communication interne propre à elle.

Il existe plusieurs types de communication interne mais notre recherche s'est focalisée sur trois principaux types.

- ✓ **La communication interne descendante : c**'est la communication qui va du haut vers le bas, de la direction à tous les salariés, avec ou sans l'intermédiaire des managers. La communication descendante permet aux dirigeants d'informer tous les salariés des chiffres clés de l'entreprise, et notamment des chiffres liés à la connaissance client et à la satisfaction client. Elle doit être la plus transparente possible. Un tableau de bord mis à jour en temps réel et présentant par exemple l'évolution des indicateurs de satisfaction client peut être un bon outil de communication interne. Dans le cadre de la communication descendante, il est toujours très important de replacer les chiffres et les données diffusés dans un contexte plus large et dans une vision globale. Les chiffres doivent être commentés. Il faut les faire parler pour faire adhérer les salariés à votre vision et vos objectifs.

- ✓ **La communication interne ascendante** : elle va du bas vers le haut : les collaborateurs de terrain font remonter des informations vers les fonctions managériales ou directionnelles. La communication ascendante est très importante, car elle permet à des collaborateurs sur le terrain et en contact avec la clientèle de faire remonter des informations importantes et de faire des propositions d'amélioration. Un salarié du service client sait surement des choses que le directeur ne sait pas. Une entreprise customer-centric doit donner au maximum la parole à tous les collaborateurs et leur faire confiance. Il est nécessaire de mettre en place des outils tels que des questionnaires pour formaliser ces remontées, voire anonymiser les

informations si les salariés souhaitent remonter librement des problèmes à la direction.

- ✓ **La communication interne transversale** : de type horizontale, permet aux départements et services de communiquer entre eux, sans devoir forcément d'abord faire remonter verticalement les informations vers les fonctions de direction. La communication transversale est tout aussi cruciale et part là aussi du principe que tout collaborateur peut avoir quelque chose d'intéressant à dire. Elle permet de faire circuler l'information plus rapidement et de décloisonner les services.

Il faut en priorité chercher à faciliter au maximum les échanges entre le département marketing, le département commercial et le département de relation client. Ces trois composantes de l'entreprise ont beaucoup de choses à apprendre les unes des autres. La communication transversale permet de créer des synergies productives au sein de l'entreprise. Une entreprise focalisée sur la satisfaction client se doit d'impliquer au maximum tous les acteurs internes de l'entreprise en facilitant l'échange (ascendant, descendant et transversal) d'informations. Une communication interne de qualité permet d'impliquer davantage tous les collaborateurs et in fine d'améliorer la relation et la satisfaction client.

En définitive, l'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation et de mettre en commun langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

La communication interne dispose de trois moyens ou outils fondamentaux (Boulbry, 2020 ; Almeida et Libaert, 2018 ; Belhadji, 2012). Ils sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masque les carences de l'organisation dans domaine.

Les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments qui ont des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. A cet effet, le journal d'entreprise constitue l'élément majeur de la communication interne où Point qu'il se confond parfois avec elle. L'objectif de journal est simplement d'informer les salarier de la fédères autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux. Parmi les outils écrits, il existe la revue de presse ; elle est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. A ces deux outils, la note de service et la documentation peuvent être mentionnées. La note de service est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les

entreprises quelle que soit leur taille, y ont recours elle. Poursuit le même type d'objectifs et entraînent généralement les mêmes réactions. Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, informé sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La documentation constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut-être communiquée de trois manières aux salaries : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salaries.

Les moyens oraux sont des outils de communication naturels et le plus immédiats, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée. C'est à cette dernière que nous intéresserons. Il s'agit à ce niveau des outils comme la communication de contact, l'entretien individuel, la réunion d'information et la réunion de travail. Ainsi, la communication de contact s'intéresse aux visites des différents services, déjeuner à la cantine, porte ouverte, communication de couloirs. L'entretien individuel est une conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le Cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ. La réunion d'information permet donner une information concernant tout ou une partie du personnel, une information sur l'entreprise et la réunion de travail.

Les moyens audiovisuels et informatiques sont principalement orientés vers le film d'information, la téléconférence et l'intranet. Le film d'information est un court métrage présentant les activités de l'entreprise Il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation. La téléconférence : permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites distants. L'Intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

2. Méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique de recherche, nous avons opté pour une posture interprétative en choisissant l'approche qualitative basée sur l'induction. L'approche qualitative a été choisie pour cette étude puisque nous cherchons à comprendre et expliquer les rôles joués par la communication entre les acteurs de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education « DRHSE » (Yin, 2012 ; Dumez, 2016 ; Corbière et Larbière, 2021). De plus, nous cherchons à analyser les actions et interactions des acteurs : les cadres, les agents et le personnel d'appui technique (PAT) de la DRHSE.

2.1. Échantillonnage et collecte des données

Dans le cadre des données primaires, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant la technique du « choix raisonné ». Nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les cadres aptes à répondre à nos préoccupations. Le nombre d'interviewés s'est limité à 11 ; en effet il y'a eu la saturation.

Dans ce travail, notre démarche a consisté à prendre un échantillon de (9) personnels dont 3 cadres, 3 agents et 3 personnels de service.

Tableau 1 : L'échantillon

Catégorie du quota	Interviewés	Nombre d'entretien	Durée
Cadres	Directeur Adjoint des Ressources Humaines	1	42 mn
	Chef de la Section Gestion des Carrières ;	2	67 mn
	Chef de la Section Système d'Information.	3	147 mn
Agents	Agent 1 : une secrétaire du DG et DGA	2	69 mn
	Agent 2 : secrétaire à l'accueil et à l'orientation	2	79 mn
	Agent de la division emploi et compétences		
PAT	un gardien	1	54 mn
	Coursier	1	38 mn
	Chauffeur du Directeur de la DGA	1	45 mn
Total		**19**	

Source : Sory SAMASSEKOU, 2021

Au total, 19 entretiens semi-directifs ont été effectués pour une durée de 1112 minutes soit 39,71 minutes par entretien.

2.2. Outils et Méthodes d'analyse

Notre analyse de contenu a été effectuée manuellement ; en effet, nous ne disposons d'une panoplie de données. Dans cette optique, l'analyse manuelle est plus intéressante que celle d'un logiciel car elle permet de mieux cerner la situation.

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les thèmes et catégories (Thiétart, Op. cit).

Avant de procéder à l'identification des thèmes, des catégories, nous avons affecté un code à chaque interviewés et à la codification.

Tableau 2 : codification du personnel interviewé

Interviewés	**Code**
Directeur Adjoint des Ressources Humaines	A1
Cadre 1	A2
Cadre 2	A3
Agent 1	B1
Agent 2	B2
Agent 3	B3
Pat 1	B5
Pat 2	C1
Pat 2	C2

Source : Sory SAMASSEKOU, 2021

Après avoir extrait les thèmes, nous avons procédé à leur rapprochement afin d'identifier les catégories. Dans ce cas, nous avons essayé de faire une analyse horizontale des thèmes en essayant de rapprocher leur sens. Par la suite, nous avons essayé de faire des liaisons entre les thèmes. Contrairement au thème, ces catégories se situent à un niveau relativement abstrait par rapport au contenu analysé. Ils permettent très rapidement de parcourir un corpus et de procéder à un premier classement des différents thèmes (Paillé et Muccielli, 2016). Cette étape a donc pour objectif de fournir par condensation une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 2013).

Tableau 3 **: Codage, catégorisation et comptage**

Catégorie	Thème
Communication orale	Réunions d'informations
	Réunions de services
	Entretiens individuels
	Réseaux sociaux
	réunions périodiques,
Communication écrite	les réseaux sociaux,
	comptes rendus,
	les procès-verbaux
	Notes de service
	Panneaux d'informations
Communication évènementielle	Séminaires de formation et de sensibilisation
	Salutations lors des fêtes officielles
Formes de la communication	Communication horizontale
	Communication verticale
	Communication diagonale

Source : Sory SAMASSEKOU, 2021

3. Résultats

Le personnel de la DRH pense que la communication interne se passe dans les meilleures conditions. Les agents et les cadres s'adressent mutuellement des paroles convenables, professionnelles et sociales. Ainsi, dans la structure, les informations relatives au travail sont véhiculées de même que des causeries ou des plaisanteries entre agents, cadres et personnels d'appui sont réelles et fréquentes. Cela s'explique par les verbatim suivants.

> A la DRH du secteur de l'Education, on communique entre nous sur les plans écrit et oral. Parmi les outils oraux, nous utilisons la téléphonie mobile et fixe, les réunions périodiques, les réseaux sociaux (groupe whatsap, Facebook). Chez nous, on s'amuse entre nous, on vehicule des informations à temps que ça soit dans une logique d'information, de sensibilisation et de conseil et de taquinerie. Code A3.
>
> La DRH du secteur de l'Education est une famille malgré quelques colportages faits au Directeur et aux chefs des services. Je communique avec mes chefs hiérarchiques avec les téléphones mobile et fixe, sur les réseaux les réseaux sociaux comme whatsap, Facebook mais surtout les bouches à oreille positifs. Code B2.

Cette communication se caractérise par quelques indicateurs : les réunions d'informations, les réunions de services, les entretiens individuels, l'utilisation des réseaux sociaux et les réunions périodiques.

Les réunions d'informations et de services sont obligatoires ; elles restent un outil de communication et de collaboration indispensable qui permet à la fois d'informer, d'échanger et de décider. Les réunions effectuées à la DRH permettent d'informer le personnel sur les situations de la Direction, d'échanger souvent sur des problèmes et voir des décisions à prendre.

Un entretien individuel est un entretien qui s'effectue entre deux membres du personnel au sein de la DRH du secteur de l'éducation. Généralement, ces entretiens sont effectués entre le chef de service et ses agents ou souvent entre le Directeur et les chefs de division voire avec un agent ou des agents.

Un réseau social est un service ou une plateforme permettant de regrouper diverses personnes afin de créer un échange sur un sujet particulier ou non. Les réseaux sociaux sont couramment utilisés à la DRH du secteur de l'éducation dans le cadre de la transmission des informations au sein de l'entreprise. Le personnel utilise, principalement, facebook, whatsapp. A ce titre, nous pouvons avancer quelques arguments.

> A la DRH, nous effectuons des réunions ordinaires voire extraordinaires ; en effet, les différentes divisions se réunissent souvent pour faire des points sur des problèmes ou de chercher des solutions idoines. Il en est de même souvent entre le Direction générale et les chefs de division…. Code A1.
>
> En tant que l'un du personnel d'appui, nous communiquons avec les chefs via les appels téléphoniques, de bouche à oreille souvent même par whatsapp. Entre nous même, nous utilisons plusieurs outils comme facebook, whastap, appels téléphoniques, bouche à oreille… Code C2.

A l'issue de l'analyse des entretiens, la communication s'effectue entre les mêmes niveaux hiérarchiques (entre chefs de divisions), niveaux hiérarchiques différents (entre la Direction générale et Chefs de division ou entre secrétaires et Directeur ou entre Secrétaires et plantons ou le Personnel d'appui technique …) ou entre les agents des divisions différentes. Ce qui montre la présence des communications verticale, horizontale et diagonale. Quelques propos permettent d'argumenter ces propos.

> A la DRH, tout le monde se parle ; il n'y a de barrières entre le personnel même si certains agents essayent d'éviter le Directeur Général par respect de la hiérarchie ou par souci d'être indexé par des collègues comme colporteur. Les cadres sont ouverts et ils reçoivent les agents dans leurs bureaux et vice versa. Code B3.

> Au niveau de la communication entre le personnel, je pense qu'il n y a pas assez de problème. Les cadres et agents des différentes divisions se fréquentent, communiquent entre eux. Code A2.

Le personnel de la DRH que sur les plans de transmission des supports écrits et l'organisation des événements, la Direction générale et les divisions font leur mieux mais il existe toujours la lenteur et la lourdeur administrative. Quelques arguments peuvent être mobilisés.

> Pour chaque type d'information, normalement c'est amputé à une division ou à une personne qui est chargée de gérer tout cela mais si le plus souvent l'information arrive et que ce n'est pas adressé à qui de droit et cela crée un problème de disfonctionnement surtout lors de l'utilisation d'un outil de communication écrite comme les notes de service ou les procès-verbaux…. Code B1.
>
> Je peux dire que tout le monde n'est pas informé en même temps, l'information n'est pas réelle parce que le personnel de la DRH n'est pas informé en temps réel, donc on peut dire que la circulation de l'information est lente, l'information n'est pas tellement partagée avec tout le monde malgré l'utilisation des notes de service, des procès-verbaux, des comptes rendus et l'affichage des panneaux d'informations et l'organisation de quelques séminaires…. Code C1.

Selon les enquêtes de plusieurs personnes, on a observé que ces moyens de communication interne l'actuel leur permettent de bien informer et d'être bien informées. Les interviewes affirment que ces outils sont suffisamment intéressants pour communiquer à l'interne de la DRH du secteur de l'Education .chez un chef de division «*Oui, à l'heure actuelle, elles sont suffisantes car cela permet de remonter et descendre l'information* » code A3. Selon un agent,

> Oui, ces moyens nous permettent de transmettre entre nous pour les échanges de l'information » code B2. Quant à un personnel d'appui, « Oui, ces moyens nous permettent de bien échanger ici à la DRH du secteur de l'Education, parce que tout le monde peut transmettre l'information à l'autre s'il a besoin, parfois il peut avoir une perturbation de connexion sur whatsapp ou facebook ou de problème de réseaux.

La communication au sein de la DRH du secteur de l'Education est partielle. En ce qui concerne la circulation de l'information, nous avons recueillir des différentes réponses de ceux qui pensent qu'ils sont informés bien à temps et ceux réclament que les informations ne sont pas au niveau de tout le monde à un moment précis en amont. Cela montre un point de contestation intime par un agent qui avance que :

> La communication interne étant l'ensemble des messages et des actions d'entreprise. Elle permet à une organisation de communiquer, mais cela n'est pas totalement le cas d'ici parce que l'information vient d'être à mon niveau un peu en retard et parfois on n'est pas informé, même on attend certaines informations dans la rue où lieu de causerie, je peux faire une contestation au service de mettre à la disposition des employés les messages à qui de droit. Souvent il y'a une mission sur terrain ou une réunion c'est seulement les cadres qui sont informés mais nous les agents on n'est pas encore rassuré avec nos chefs d'après les réunions. Cela créé un disfonctionnement dans l'objectif à atteindre. Code B3.

Le personnel, d'une façon générale est satisfait vis-à-vis de la communication. Avec un petit nombre d'enquêté de 9 personnes au sein la DRH du secteur de l'Education, nous avons remarqué que les informations s'arrêtent souvent au niveau des chefs ; ceci est dû à la façon dont les informations partagées à l'interne. A l'issue de l'analyse des données secondaires et l'analyse des entretiens, le personnel est assez satisfait de la transmission des informations malgré quelques retards de certains courriers et la négligence des avis de quelques agents et personnels d'appui.Les relations sont bonnes, avec les dirigeants ce sont des relations sociales dans le cadre de l'administration. C'est d'abord des relations professionnelles, au-delà de cette relation, il y'a aussi les relations humaines, d'amitié, de camaraderie et des relations souvent de parenté. Cité par un cadre « *Tu as tellement à te comprendre avec certains que ça va au-delà des relations interpersonnelles. Sur le plan travail, il faut aussi souvent briser la glace, essayer ce qu'on appelle créer des climats d'ambiance et de collégialité, ce qui fait que souvent ont se taquinent, on essaie de s'amuser avec tout le monde* ».

Les gens arrivent à partager les mêmes choses ensemble et arrivent à manger dans le même plat ça c'est déjà un atout dans la culture malienne. Selon un agent, « *Ici à la DRH, on arrive à manger dans le même plat qui est important dans la culture malienne ; cela montre la cohésion, la solidarité entre les agents et les cadres» Code B1.* Il y'a l'attente, de la cordialité et le respect de l'autre. Selon les enquêtés, ils travaillent en toute symbiose, les relations sont bonnes.

Selon les enquêtes, l'ambiance du travail est très détendue c'est même presque qu'une famille. Selon un personnel d'appui, *« on dirait même que c'est près qu'une famille » code C1*, c'est les causeries, les plaisanteries et autres. L'atmosphère est détendue chacun va dans le bureau de l'autre, il n'y'a pas de meilleurs que cela selon un cadre « *l'ambiance du travail est très détendue, le matin on est là, la manière dont les gens rigolent, les gens sont détendus. Vous n'allez jamais voir quelqu'un ayant une mine serrée même si c'est le cas, tout le monde lui demande ce qui ne va pas* » Code A1. Les gens vivent dans l'harmonie et partagent tous les bons et mauvais moments.

Selon les enquêtés, il n'y'a pas cette animosité entre les agents de la DRH du secteur de l'éducation, qui fait qu'on ne se parle pas ou autre mais ça ne veut dire pas qu'on ne peut pas se fâcher les uns après les autres. Le conflit est inhérent et inévitable dans n'importe quelle structure il y'a toujours des incompréhensions mais nous ici à la DRH du secteur de l'éducation on arrive à gérer ces états d'âmes.

4. Discussion et implications managériales

Le personnel de la DRH pense que la communication interne se passe dans les meilleures conditions. Les agents et les cadres s'adressent mutuellement des paroles convenables, professionnelles et sociales. Les informations écrites s'effectuent dans un cadre acceptable.

Les gens vivent dans l'harmonie et partage tous les bons et mauvais moments ; ce qui explique un climat de travail apaisé et une bonne cohésion sociale élevée. Ces résultats ressortent des travaux de Larhrissi et Omani (2020); Morneau et Dominique, (2012) ; Robbins et al. (2011) ; Benabou et al (2000). Ainsi, selon Larhrissi et Omani (2020) :

> La communication interne est un outil d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. En effet, les clients internes sont devenus de plus en plus demandeurs d'information de valeur, claire, précise admettant un objectif bien déterminé et d'une communication cohérente.

Plusieurs auteurs du comportement organisationnel ont mentionné les effets de la communication sur les comportements des employés au travail. Il y'a Benabou et al (2000) ; Morneau et Dominique, (2012), Kaka (2014) et Robbins et al. (2011), Boulbri (2020) ont travaillé sur le problème de la communication. Ils avancent que le déficit de communication crée un grand handicap au sein de l'organisation, et génère des conflits entre les travailleurs eux-mêmes, et entre eux et les responsables mettant l'organisation dans une situation difficile et inquiétante.

Tout d'abord, la DRHSE doit revoir les causes qui sont à la base de la lourdeur administrative ; il serait intéressant d'accentuer des formations au personnel pour les édifier sur les enjeux liés à la communication au sein d'une structure et d'effectuer un diagnostic permanent sur le système d'information et de communication de la DRH. Il conviendrait donc d'améliorer quelques pratiques RH comme la motivation, la formation.

Conclusion

Ce travail a pour objectif de comprendre la communication interne de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'éducation.

Notre question de recherche intitulée « En quoi la communication interne de la DRH du secteur de l'éducation est-elle satisfaisante ? » nous a conduit à opter pour une logique qualitative inductive avec comme stratégie de recherche basée sur l'étude de cas.

Le choix de la logique qualitative inductive s'explique par l'originalité du contexte et l'objectif recherché des études sur la GRH dans le secteur public. Rappelons, également que nous avons opté sur le plan épistémologique pour l'interprétation, parce que nous ne cherchons pas à confirmer ou à infirmer une ou des hypothèses, mais nous sommes plutôt dans une logique de comprendre un phénomène mal connu à partir du discours des acteurs qui interviennent directement et indirectement dans une organisation. C'est pourquoi nous nous sommes entretenus avec les acteurs qui travaillent à la DRH. Nous nous sommes muni de guides d'entretiens spécifiques au Directeur Adjoint des RH et aux autres membres de la direction. Les entretiens ont été réalisés pour l'essentiel en français. Au-delà des entretiens, une étude documentaire nous a été également utile. Elle nous a aidés à compléter les informations tirées des entretiens. Les données obtenues auprès des acteurs ont été traitées en utilisant l'analyse de contenu thématique tout en prenant en compte nos objectifs et la problématique de cette étude. Pour cela, nous avons utilisé la technique manuscrite.

La DRH du secteur de l'éducation utilise des outils variés relatifs aux communications interne sont l'affichage, les correspondances administratives, téléphonie mobile et fixe, l'internet, réunions périodiques, les réseaux sociaux, comptes-rendus, les procès-verbaux. Ce qui est à la base des bonnes relations entre le personnel de la DRH du secteur de l'éducation. Les relations entre le personnel de la DRH sont bonnes ; elles sont d'ordre professionnel et social. En effet, ces relations sont basées sur des relations professionnelles relations humaines, d'amitié, de camaraderie et des relations voire de parenté. Cela est à d'une ambiance du travail détendue. Cependant, la majorité des interviewés argumentent que la circulation de l'information n'est pas assez pertinente. Ainsi, l'information se limite souvent à un seul niveau et n'est pas généralement adressé à qui de droit.

La limite de cette recherche s'explique par l'impossibilité de généralisation de ces résultats, même si les méthodes de recueil des données offrent une forte validité interne à ce travail. Au-delà de ces limites, nous avons rencontré beaucoup de difficultés dans la réalisation de ce travail. Nous n'avons pas rencontré assez de

difficultés dans la collecte des données parce que nous avons des bonnes relations avec les cadres et les agents de la DRH.

Une autre limite de ce travail s'explique par le manque de données actuelles archivées à la direction des ressources humaines portant sur le diagnostic de son système de communication. Pour des futurs travaux, nous envisageons d'élargir cette étude à l'ensemble des DRH du Mali avec l'aide d'une étude quantitative. Il s'agira, dans ce cas, de faire une analyse hypothético - déductive afin de vérifier les résultats de ce travail.

En dépit de ces limites, cette recherche ouvre d'autres perspectives de recherche comme « motivation du personnel et satisfaction au travail : Cas de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'Education » ou « marketing Ressources Humaines et satisfaction au travail» voire « GPEC et performance organisationnelle : Cas de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'Education.

Bibliographie

ALDEMIR C. et GÜLCAN Y. (2004). « Satisfaction des étudiants dans l'enseignement supérieur en Turquie », Dans *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur 2004/2 (no 16)*, pp. 121-135.

ALMEIDA N. et LIBAERT T. (2018). *La communication interne des entreprises,* 6e éd., Dunod.

AMMOR, S. (2019). La communication interne, entre académisme et professionnalisme, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 2- Numéro 2, 427-441.

APPEL V., BOULANGER H. et MASSOU L. (2010). *Les dispositifs d'information et de communication*, Deboek.

ARCAND R. et BOURBEAU N. (1998). *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*, les Editions CEC.INC.

BELHADJ S. (s.d.). *Manager la ressource humaine : enjeux, perspectives et tendances actuelles*, Spirima Sarl, pp. 213-221.

BOULBRY G. (2020), *Le petit Communication,* Dunod.

CARAYOL B. A. & NEFZI A. (2008). « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 234, p.37-

DE SAINT-GEORGES P. (2010). « Penser la communication interne des entreprises et organisations », *Revue de Recherches en communication*, N° 34.

DECAUDIN J.-M., IGALENS J. & WALLER S. (2009). *La communication interne : Stratégies et techniques*, Dunod.

DECAUDIN J.-M., IGALENS J. et WALLER S. (2009). *La communication interne : stratégies et techniques*, 2e éd., Dunod.

DEMONT-LUGOL L. et al. (2009). *Communication des entreprises stratégies et pratiques*, Armand Coulin.

DES GARETS V., LAMARQUE É. et PLICHON V. (2003). « La relation entreprises-clients: de la fidélité à la dépendance », *Revue française de gestion*, n°144, pp.23-41.

DETRIE P. et BROYEZ C. (2001). « La communication interne au service du management », 2è éd., Liaisons.

GAVARD-PERRET M. L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson.

GRAMACCI G. (s.d.). « Recherches émergentes en communication des organisations », *Revue Communication et organization*, pp.4-9.

GRAMACCIA G. et CARAYOL V. (2015). « Recherches émergentes en communication des organisations », *Revue Communication et organization*, pp.5-14.

GUY A. et KOUASSI R. R. (s.d.). « Cour d'initiation à la méthodologie de cherche ».

JOLIBERT A. et JOURDAN P. (2020). *Marketing Research*, Dunod

MOHAMMED T. et HILDA M. (2015). « 4Ps: A Strategy to Secure Customers' Loyalty via Customer Satisfaction", *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 7, No. 4.

MUCCHIELLI A. (2001). *La communication interne, clés d'un renouvellement*, Armand Colin.

MUCCHIELLI A. (2008). *28 Audit d'un plan de communication interne (Fiche)*, Alex Mucch.

OLIVER R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*, Irwin/Mc Graw Hill.

OLIVER R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, 63 (4), pp.33-44.

OMRANE A. (2015). *Initiation à la méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, paf.

PAILLE P. et MUCCHIELLI A. (2021). *L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales*, Armand Colin

PALMER A., MCMAHON-BEATTIE U. et BEGGS R. (1999). "Influence on loyalty program effectiveness: a conceptual framework and case study investigation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8 (1), pp. 47-66.

PERRUCHOT GARCIA V. (2012). *Dynamiser sa communication interne*, édition 2012.

RENCKER E. (s.d.). « Le nouveau visage de la communication interne », *EYROLLES*, Editions d'organisation.

SAID B. (s.d.). *Manager la ressource humaine : enjeux, perspectives et tendances actuelles*, Spirima sarl, pp. 213-221.

THEVENET M. (1988). « La communication interne « au-delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique », *Revue Française du Marketing*, nº 120.

TRIBOUT B. (2013). *Statistique pour économistes et gestionnaires*, Pearson.