Revue COSSI

N° 8 | 2020
La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

Les stratégies émergentes en communication interne à l'Université de Lomé

Namoin YAO-BAGLO

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/20-les-strategies-emergentes-en-communication-interne-a-l-universite-de-lome
DOI : numerev_1569
Date de publication : 20/07/2020

CertiScience© *Certifié évalué par les pairs*

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : YAO-BAGLO, N. (2020) Les stratégies émergentes en communication interne à l'Université de Lomé. *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1569

La communication interne est l’une des composantes de la communication globale jouant un rôle essentiel dans la gestion des organisations. Pourtant, très peu d’elles, notamment publiques, disposent de réelles stratégies de communication interne. Partant de la modélisation proposée par Valérie Carayol, ce travail vise à décrire les stratégies émergentes en matière de communication interne à l’Université de Lomé d’une part, et, à déceler les différentes dimensions mises en œuvre par les principaux acteurs intervenant dans sa gestion quotidienne d’autre part. L’étude s’intéresse également à l’organisation de la fonction communication interne dans cette grande institution universitaire et est basée sur une démarche qualitative menée en 2019 et une observation participante débutée depuis 2011. Les résultats montrent que même si la communication interne dans ladite institution repose essentiellement sur le modèle traditionnel la prédominance des dimensions logistique et maïeutique en référence aux cinq dimensions développées par Valérie Carayol), on observe néanmoins un développement de la communication numérique avec une forte utilisation de la messagerie WhatsApp.

Internal communication is one of the components of global communication playing an essential role in the management of organizations. However, very few of them, especially public ones, have real internal communication strategies. Based on the modeling proposed by Valérie Carayol, this work aims to describe the emerging strategies in terms of internal communication at the University of Lomé on the one hand, and to identify the different dimensions implemented by the main actors involved in its daily management on the other hand. The study also looks at the organization of the internal communication function in this large university institution and is based on a qualitative approach carried out in 2019 and a participant observation started since 2011. The results show that even if internal communication in said institution is essentially based on the traditional model the predominance of logistics and maieutic dimensions with reference to the five dimensions developed by Valérie Carayol), we nevertheless observe a development of digital communication with a strong use of WhatsApp messaging.

Mots-clés :
Numérique, Stratégies, Université, Communication interne, Togo, WhatsApp, Digital, University, Strategy, Internal communication, Togo, WhatsApp

INTRODUCTION

La communication interne est souvent le parent pauvre de la communication des organisations malgré le développement fulgurant de la fonction observée ces dernières années, notamment en France (Brulois, 2019). D'après Corbalan (1999), la communication interne, bien que qualifiant les phénomènes humains se déroulant dans une organisation, est souvent abordée par les moyens utilisés et les fins poursuivies. En revanche, selon Fouquier et Cannamela Camel (2010), d'une simple courroie « (...) de transmission, elle s'est trouvée investie de missions stratégiques et spectaculaires ». (Fouquier & Cannamela Camel, 2010 : 4). Pour Carayol (1994), la communication interne peut être définie comme « l'ensemble des pratiques et comportements qui modèlent les échanges et les interactions au sein des organisations » (Carayol, 1994 : 4). Demeurée pendant longtemps l'apanage des organisations économiques, elle est devenue une réalité dans les organisations publiques par le truchement du New Public Management apparu dans les années 1980 (Bessières, 2019).

En dépit des différentes définitions/conceptions existantes en communication organisationnelle, cette recherche effectuée à l'Université de Lomé, s'appuie sur les travaux de Valérie Carayol (op.cit.) qui a défini cinq dimensions de la communication interne à savoir : relationnelle, intégration, maïeutique, patrimoniale et logistique. D'après cette auteure, « tout dans la communication n'est pas gérable à priori » (Carayol, 1994 : 3), car les stratégies de communication internes des organisations ne sont pas toujours formalisées voire intentionnelles rendant ainsi difficile un travail d'audit de leurs pratiques de communication. D'après Carayol, la stratégie de communication repose sur la formalisation, sur la rationalité voire l'intentionnalité ; ce qui renvoie à un modèle de décision dit mono-rationnel. Or d'autres modèles tels que ceux de la « rationalité limitée » et de « la poubelle » existent et corroborent l'idée selon laquelle toutes les décisions en organisation ne sont pas rationnelles voire intentionnelles (Carayol, 1994 : 3 - 4). Ce faisant, Valérie Carayol postule l'existence de stratégies de communication émergentes non intentionnelles que les logiques et outils d'audit de communication ne peuvent prendre en compte. Ainsi à l'audit de communication, elle préfère le vocable «étude diagnostique des stratégies de communication émergentes ». « Il s'agit d'identifier et de caractériser la stratégie poursuivie à partir de l'observation des pratiques et des actions mises en place. Cette pratique postule que la stratégie n'est pas toujours énoncée et n'envisage pas cet état de fait comme étant anormal. Il s'agit d'une identification des buts poursuivis à partir des actions entreprises » (Carayol, op.cit. 3).

C'est en s'inscrivant dans cette perspective que nous nous sommes intéressée à la communication interne au sein de l'Université de Lomé. En effet, l'Université de Lomé ne disposant pas de stratégie de communication interne formelle d'après notre observation, il nous a semblé intéressant d'analyser les pratiques de communication

actuelles sous l'angle des stratégies émergentes développées par Carayol. Créee en 1970, l'Université de Lomé est une institution publique relevant de l'enseignement supérieur togolais. En cinquante années d'existence, elle a subi plusieurs transformations sur le plan organisationnel pour s'adapter à son environnement et aux normes en vigueur[1]. Au regard de certains chiffres, elle peut être considérée comme une grande organisation[2]. À ce titre, elle est confrontée à des défis majeurs contemporains : le type de gouvernance, la conduite du changement organisationnel, l'implication et la motivation de toute la communauté universitaire, pour ne citer que ceux-là. Ces défis peuvent être relevés par une véritable stratégie de communication interne fédérant tous les acteurs autour d'objectifs communs (Decaudin & Igalens, 2017). Celle-ci peut aider à construire un sentiment d'appartenance et à conduire les différents changements organisationnels. Malheureusement, l'institution n'en dispose pas de manière formelle. Sa communication institutionnelle est davantage tournée vers l'externe. Le système d'information interne existant est très hiérarchique créant ainsi des clivages entre un groupe d'enseignants et personnels administratifs proches (en termes de relations personnelles et professionnelles) de l'équipe de la présidence et un autre groupe sous-informé. Aussi, les pratiques de communication interne ne visent pas l'équilibre relationnel et informationnel (D'Almeida & Libaert : 2014). Dans ce contexte sommairement caractérisé par l'absence d'une stratégie formelle de communication interne, quelles sont les différentes stratégies émergentes exist
antes et quelles dimensions revêtent-elles en fonction de la modélisation proposée par Valérie Carayol ?

L'objectif principal de cette recherche est de décrire les stratégies émergentes en matière de communication interne à l'Université de Lomé. Son objectif secondaire est de déceler les différentes dimensions mises en œuvre par les principaux acteurs intervenant dans sa gestion quotidienne.

Dans cette optique, nous évoquons d'abord les cadres théorique et empirique. Ensuite analysons et interprétons les résultats auxquels nous sommes parvenus.

Ce travail contribue aux productions académiques sur le sujet de la communication interne des organisations publiques en Afrique.

LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Bon nombre d'ouvrages évoquent la communication des organisations publiques dans sa globalité (Pasquier, 2017 ; Gardère & Lakel, 2009). Cependant, très peu traitent de la problématique spécifique de la communication des organisations publiques en Afrique (Amsidder, Bendahhan, Abil, 2017) en général et de la communication interne en particulier. Le management des organisations publiques, d'une manière générale, s'est beaucoup inspiré du modèle bureaucratique développé par le sociologue allemand Max Weber dans les années 1920 (Pasquier, 2017). Ce faisant, elles demeurent des machines soucieuses de l'application stricte des règles et procédures administratives. Ces organisations en Afrique ont progressivement intégré la communication externe

(surtout pour leur visibilité) mais l'absence de réelles stratégies et de coordination la rend inefficace (Auteure, 2018). La communication est souvent pensée comme un objectif en soi au lieu d'être un outil au service d'une action clairement définie. En ce qui concerne la communication interne, elle est souvent réduite à un outil de diffusion de l'information de manière descendante ; peu de mécanismes sont mis en place pour favoriser la communication ascendante à cause de la forte hiérarchisation des relations de travail (Toa, 2008). Les communications latérale et informelle y sont très développées car les collaborateurs se fient davantage aux informations données par leurs collègues, ce qui accentue le phénomène de rumeurs (Decaudin & Igalens, 2017). D'après Violaine Appel et Hélène Boulanger, même les universités françaises bien qu'étant inscrites dans un dispositif communicationnel, peinent à développer une réelle politique de communication interne (Appel & Boulanger, 2012). Pour Dominique Bessières, les organisations publiques sont davantage intéressées par la communication externe que par la communication interne dans un souci de légitimité (Bessières, 2019). En effet, la majorité des dirigeants des organisations publiques ét
ant souvent nommés, ils tirent leur légitimité de l'extérieur de l'organisation. Ils ne se sentent pas dans l'obligation de rendre compte ou de légitimer leur place en interne. Ainsi, c'est par la communication externe qu'ils construisent la légitimation de leurs poste(s) et activités (Bessières, 2019).

La communication interne rencontre bien des difficultés au sein des organisations publiques devenues de plus en plus complexes. « Même si la communication interne apparaît comme une évidence, on a malheureusement tendance à oublier que les collaborateurs représentent la principale ressource de l'administration et qu'ils sont souvent les premiers vecteurs de la communication d'une organisation. » (Pasquier, op. cit. 80).

Abordant le métier de communicant d'Université, Granget (2012) affirme la spécificité de la communication des universités dans leur ensemble car il faut la comprendre dans le contexte de crises et de changements dans lequel elle évolue (Granget, 2012 : 181). En France, le LMD (2002) et la LRU (2007) ont renforcé l'impératif communicationnel des universités les livrant à une forme de médiatisation. Malgré cet impératif, d'après l'auteure, le rôle de la communication interne est questionné au sein des universités comme suit : « faut-il transmettre le discours de la direction ou considérer que la communication interne est le moyen d'expression de l'ensemble des personnels ? » « Dans les faits, c'est le discours officiel qui s'impose et la communication interne est délaissée » (Granget, op.cit. 188). Pour De la Broise et Brulois (2010), malgré la reconnaissance dont bénéficie la communication interne (notamment dans les grandes organisations économiques), elle doit encore prouver sa légitimité au moins dans trois directions. Premièrement, au regard de la communication externe (avec laquelle elle est souvent confondue), deuxièmement au regard de la direction des ressources humaines (avec laquelle elle a été longtemps en conflit) et troisièmement auprès de l'ensemble des salariés qui la considèrent au mieux, pas comme un métier et au pire comme une opération de propagande et de manipulation (De la Broise & Brulois, 2010 : 128). Pour ces deux auteurs, l'enjeu de la communication interne est d'atteindre le niveau stratégique dans les faits et les représentations des salariés. Ils proposent au regard de la méfiance interne d'une part, et, des enjeux actuels (notamment l'intégration des

outils des Sciences Humaines dans la compréhension et interprétation des phénomènes de communication interne) d'autre part, l'appellation « communication sociale » au sens de communication impliquant des humains (De la Broise & Brulois, op.cit : 128).
Ce bref aperçu de la revue de littérature montre les différentes conceptions de la communication interne (outils versus fonction stratégique) d'une part, et son manque de légitimation aussi bien dans les organisations économiques et publiques d'autre part. Concernant ce dernier aspect, l'état de la littérature révèle qu'elle occupe très peu de place dans les organisations publiques malgré le grand rôle qu'elle joue ou pourrait jouer surtout dans la perspective du New Public Management.

LES APPROCHES COMMUNICATIONNELLES COMME CADRE THÉORIQUE

La communication des administrations publiques est un objet pluridisciplinaire étudié par les Sciences de Gestion, les Sciences Politiques et les SIC. Mais nous inscrivons notre réflexion en SIC et plus particulièrement en communication organisationnelle. Cette dernière est un champ scientifique dont l'essor a été considérable ces dernières décennies en France. À ses débuts, les recherches avaient une portée descriptive et prescriptive dans le but de rendre les pratiques communicationnelles des organisations plus efficaces (Laramée, 2010). D'après Carayol, l'existence des stratégies émergentes telles que décrites plus haut semble être l'une des spécificités de la communication des organisations (Carayol, p.3). De nos jours, les recherches s'intéressent aux organisations en prenant pour objet d'étude les phénomènes communicationnels qui les traversent et les structurent (Bouillon, Bourdon, Loneux, 2007). C'est le paradigme de la compréhension et de l'interprétation qui prévaut si l'on en croit Grosjean (2008). Grâce à ce paradigme, la vision fonctionnaliste de la communication qui a longtemps prévalu au cours des premières recherches sur la communication des organisations est progressivement délaissée. L'étude portant sur les stratégies émergentes de communication interne au sein de l'UL s'inscrit donc dans le paradigme compréhensif et interprétatif des Approches Communicationnelles des Organisations (ACO). En effet, la modélisation proposée par Carayol sur laquelle nous nous basons s'y inscrit également puisqu'en analysant et interprétant les pratiques de communication interne des organisations, elle a dégagé les cinq dimensions susmentionnées. À la lecture de ses travaux, on réalise que les organisations économiques ont davantage constitué le cadre d'analyse. Toutefois, étant donné l'invariabilité de la définition/conception de la communication interne dans une organisation publique comme économique, nous pensons que la modélisation proposée sied à notre cadre d'étude.

CADRE EMPIRIQUE

L'Université de Lomé à l'instar de toutes les autres universités dispose en son sein de trois publics majeurs : le personnel enseignant et de recherche, le Personnel

administratif, technique et de service, et les étudiants. Elle constitue un terrain d'observation de la communication interne pour nous depuis notre intégration en 2011 en tant qu'enseignante-chercheur. Ainsi, nous observons depuis bientôt dix ans la manière dont les différentes équipes au niveau de la présidence de l'Université interagissent avec l'ensemble de la communauté universitaire et plus particulièrement avec les enseignants[3]. Néanmoins, dans le cadre de cette étude qui s'est déroulée entre le 01 septembre et le 10 décembre 2019, nous avons souhaité recueillir l'avis des principaux acteurs sur le rôle que peut jouer la communication interne managériale et la place qu'ils lui accordent dans leur gestion quotidienne. L'échantillon de cette étude est constitué de doyens (ou de leurs vices) et directeurs, tous des enseignants-chercheurs[4]. Ils ont été choisis car, comme dit plus haut, ils pratiquent la communication interne au quotidien puisqu'ils sont des « managers » exécutant des ordres, ayant une responsabilité administrative et étant à la tête d'une équipe. On dénombre trente-une (31) personnes en moyenne car l'Université dispose de onze (11) services centraux, six (6) facultés, cinq (5) écoles, quatre (4) instituts, deux (2) centres de formation et un institut dénommé Confucius[5].

Au total, vingt-trois personnes (23) ont répondu à nos questions grâce à un guide d'entretien composé d'une dizaine de questions. Sur les 31 doyens et directeurs, dix-huit (18) ont participé à l'étude. Ils ont en moyenne une vingtaine d'années d'ancienneté au sein de l'institution. À ceux-ci, s'ajoutent les personnes en charge de la communication à l'Université (2), une (1) personne travaillant à la direction des ressources humaines et deux personnes faisant partie de l'équipe dirigeante. Trois catégories de personnes y ont donc participé. Il s'agit : i) des doyens et directeurs ; ii) des personnes en charge de la communication ; iii) de l'équipe dirigeante, ix) d'une personne ressource (celle travaillant aux services des ressources humaines). Un guide d'entretien spécifique à chaque catégorie a été élaboré afin de permettre à chacun(e) de répondre aux questions selon le poste occupé au sein de cette Université. Ces entretiens enregistrés ont été transcrits manuellement. Eu égard à la taille de l'échantillon, nous avons eu recours à l'analyse de contenu manuelle (Bardin, 2003) des discours recueillis dont quelques extraits seront cités. L'analyse a été faite en fonction des questions posées grâce au guide d'entretien puisque certaines questions étaient spécifiques à chaque catégorie comme dit précédemment. La personne travaillant à la direction des ressources humaines a été interrogée afin de décrypter les stratégies de communication internes émergentes au sein de cette entité.

Les résultats ne seront pas présentés par question mais par thématique à savoir le rôle de la communication interne à l'Université de Lomé, les stratégies émergentes et les difficultés organisationnelles de la fonction. En dehors de ce travail empirique, nous avons également consulté le site Internet de l'Université dans la période indiquée ci-dessus.

LES PRATIQUES DE COMMUNICATION INTERNE À L'UNIVERSITÉ DE LOMÉ

Une communication managériale descendante

Floris (1996) définit la communication managériale comme celle émanant de la direction des entreprises. Sans aborder ici l'approche critique de cette conception (développée dans nos travaux antérieurs)[6], nous empruntons cette expression pour qualifier la source d'émission des pratiques communicationnelles que nous étudions à l'Université de Lomé. En effet, comme précisé dans le cadre empirique précédent, la majorité de l'échantillon est manager (intermédiaire (doyens/directeurs) ou top (équipe dirigeante). D'après Valérie Carayol, définir la communication interne comme étant la communication ascendante, descendante et latérale, serait traditionnelle. « Définir la communication interne ainsi serait la limiter à l'information et au discours » (Carayol, 1994 : 4). Cependant, étant donné que les personnes rencontrées l'ont définie ainsi, nous allons nous servir de cette « catégorisation traditionnelle » pour restituer les résultats dans cette partie. Cet emprunt est légitimé par le fait qu'aucun des managers rencontrés n'a considéré la communication interne comme pouvant aider à gérer l'image de l'organisation en interne.

Comme dit plus haut, l'UL ne dispose pas d'une stratégie de communication interne formalisée d'après les acteurs (chargés de communication et membres de l'équipe dirigeante) interrogés. Aussi l'analyse des propos recueillis lors des entretiens révèle-t-elle que pour l'ensemble de l'échantillon, la communication interne ne joue qu'un rôle d'information. Ils la définissent comme un « outil visant à partager l'information en interne ». Leur description du processus de cette « communication interne » est essentiellement descendante (émanant de la hiérarchie directe ou de l'équipe dirigeante). Cependant, l'une des personnes de l'équipe dirigeante déclare disposer de relais (délégués, syndicats, représentants enseignants et personnels administratifs, techniques et de services) pour assurer la remontée de l'information c'est-à-dire la communication ascendante. Les principaux outils de la communication interne relèvent de l'écrit (la note de service ou d'information adressée principalement aux doyens et directeurs pour ensuite faire copie aux enseignants et personnel technique si besoin[7]), de l'oral (les conseils d'université à destination des doyens, directeurs et personnalités extérieures à l'Université ; les différentes réunions auxquelles les enseignants et administratifs sont conviés, les appels téléphoniques) et du numérique (envoi d'e-mails et publication des informations sur le site Internet de l'institution)[8]. D'après nos observations, les personnels enseignant et administratif reçoivent rarement de l'information venant directement de la présidence. Les notes de services ou autres courriers signés par le Président, les deux vices présidents ou la Secrétaire générale sont envoyés par voie hiérarchique. Les versions électroniques sont envoyées par les personnes en charge de la communication dans les boîtes email des enseignants. Ce faisant, il n'y a pas d'interaction directe entre l'équipe dirigeante et l'ensemble du personnel[9]. Tous les doyens/directeurs à l'unanimité font remarquer que le partage de l'information est insuffisant pour mobiliser les collègues et susciter leur participation à la vie universitaire[10].

Concernant la communication de l'équipe dirigeante envers les étudiants, elle est moins formelle et repose davantage sur les rencontres, les contacts directs avec leurs

associations ou délégués. L'oral et l'écrit sont utilisés ainsi que la messagerie WhatsApp. Les étudiants reçoivent très peu de courriels dans le cadre de la communication interne à l'Université de Lomé.
Ces résultats démontrent que les processus de communication interne au sein de cette institution se résument essentiellement au partage de l'information d'une part. D'autre part, ils révèlent qu'elle repose sur un modèle bureaucratique de l'organisation avec une forte hiérarchisation des relations de travail et par ricochet de l'information. Ce faisant, la fonction ne s'ancre pas dans une dimension stratégique. Ils révèlent également une conformité entre la conception de la communication interne et les pratiques. Ils montrent aussi la manière dont les acteurs pallient le manque d'outils et la lenteur administrative en adoptant peu à peu la communication numérique.
Les mécanismes pour faire remonter l'information sont l'apanage des doyens et directeurs (managers) qui participent aux différentes réunions convoquées par l'équipe dirigeante. Il est également à noter que ces directeurs et doyens sont en majorité des enseignants de rang magistral (A)[11]. Ce faisant, les enseignants de rang B[12] et les autres de rang A (qui ne sont pas des managers) disposent de peu de moyens pour pratiquer la communication ascendante officiellement. Conscients de cette réalité, ces derniers développent leur propre stratégie pour nouer des relations avec des enseignants plus gradés voire avec le top manager afin de faire remonter des informations.

Des stratégies émergentes avec une forte utilisation de la messagerie WhatsApp

Ces dernières années, la communication interne de l'UL tend à se moderniser grâce à l'introduction de la communication numérique. En effet, l'institution diffuse presque toutes les notes d'information et/ou de services sur le site Internet afin d'amenuiser l'usage du papier et d'inciter le personnel et toutes autres personnes intéressées à le consulter régulièrement d'après les propos de l'une des personnes de l'équipe dirigeante. À ce propos, l'un des chargés de la communication déclare « Je fais également office de community manager puisque je gère les sites et différents comptes de l'institution sur les réseaux sociaux. » Toutefois, l'usage des outils et les publics destinataires de cette communication numérique tendent à s'assimiler davantage à la communication externe qu'interne.
Il faut également noter la prédominance de la messagerie WhatsApp ces trois dernières années. En effet, la plupart des enseignants et administratifs ayant installé cette application sur leur téléphone pour des usages personnels[13], elle est devenue un outil de communication par lequel des informations professionnelles sont publiées car il est plus aisé pour l'administration et les collègues de partager de l'information par ce biais[14]. Ainsi, au cours de l'année universitaire 2018-2019 des enseignants ont créé un groupe WhatsApp dénommé « Enseignant UL ». Ce groupe avait été créé pour fédérer les enseignants autour des revendications liées à de meilleures conditions de travail[15].
Aujourd'hui, il est utilisé par le service de communication de la direction de la coopération pour diffuser des informations à l'endroit des enseignants.
Les résultats ont aussi montré l'existence des « sous-systèmes » de diffusion de

l'information au sein des facultés et instituts. En effet, les doyens ou directeurs ont fait créer des groupes WhatsApp ou des mailing listes pour partager l'information et s'assurer de sa bonne réception par le destinataire. Un ancien doyen rencontré a regretté d'ailleurs le fait qu'aujourd'hui, la messagerie WhatsApp soit privilégiée au détriment du courriel ou de l'affichage. D'après lui, « nos secrétaires pensent à tort ou à raison que du moment où ils ont posté le message dans le groupe WhatsApp de la faculté, tous les enseignants concernés ont l'information. Ils oublient que certains ne sont pas sur WhatsApp ou ne veulent pas donner leur numéro WhatsApp pour éviter d'être importunés ». D'après lui, les secrétariats devraient privilégier la communication multi canal pour s'assurer d'atteindre toutes les personnes concernées par l'information.
L'utilisation de la messagerie WhatsApp et de l'emailing amène à aborder la problématique du Prenez vos Appareils Personnels (PAP) étant donné le faible taux d'équipement des enseignants en outils de travail par l'institution. Cet aspect sera développé dans la partie discussion.

La prédominance de la dimension logistique

L'Université de Lomé dont le fonctionnement repose essentiellement sur le modèle bureaucratique communique en interne en diffusant essentiellement de l'information opérationnelle. Celle-ci est définie par Diabi (1999) comme « la première information que toute organisation doit communiquer à son personnel (…). Car il s'agit de préciser ici à chaque salarié(e) ce qu'il (elle) doit faire en temps utile et avec le maximum de précisions à son bureau, à son atelier ou à son service. » Il poursuit : « Ce besoin d'information opérationnelle descendante est fait d'ordres, d'avis, de directives générales qui expriment somme toute l'impulsion de la direction de l'organisation » (Diabi, 1999. p.6). Néanmoins, un des doyens a insisté sur la dimension compréhensive inhérente à l'action de la communication puisque la communication vise l'intercompréhension. En effet, d'après ce dernier, « la communication interne doit viser la compréhension car le locuteur (ici le doyen ou le chef) doit s'assurer que son message est bien compris par le destinataire. S'il ne s'assure pas d'avoir été bien compris, il ne doit pas s'offusquer si le travail est mal fait ». D'après la modélisation proposée par Carayol « Essayer d'instaurer la confiance nécessaire à une intercompréhension authentique, peut dès lors être envisagé comme s'efforcer de respecter ces principes supposés par toute communication : un principe de vérité, un principe d'équité et d'éthique et un principe d'authenticité et de sincérité ». Ceci fait partie de la dimension intégration dans sa sous composante « gestion de la confiance ». (Carayol, op.cit : 6).
Outre ce doyen qui a évoqué une autre dimension de la communication que celle logistique, un membre de l'équipe dirigeante conçoit la communication interne comme celle devant aider « à mettre tout le monde dans la vision de l'organisation ». D'après lui, « la communication interne permet de communiquer sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation ». Ceci évoque la dimension intégration développée par Carayol ; c'est celle par laquelle les organisations mettent en avant leurs valeurs susceptibles de rencontrer les adhésions en interne (Carayol, op.cit, 9). Notre

interviewée reconnaît toutefois que l'Université de Lomé ne s'est pas encore inscrite dans cette dynamique. L'étude a révélé que 5 directeurs/doyens sur 18 ont implémenté un système de communication privilégiant le contact, la proximité, brisant ainsi les barrières de grades et le rapport très hiérarchisé que le personnel administratif a à leur égard. Ce faisant, leurs pratiques s'inscrivent dans la dimension relationnelle développée par Carayol et définie comme permettant de gérer les risques humains et sociaux pesant sur l'organisation, de réduire les mono-pouvoirs, etc. (Carayol, op.cit.6). La personnalité et la posture du manager ont été mentionnées comme déterminantes dans la réussite de l'acte de communication interne. D'après ces 5 directeurs/doyens, le style de management influence directement la communication interne et crée des conditions de réceptivité du message et de l'action émanant de celui-ci.

Aussi les résultats ont-ils montré que les pratiques des directeurs/doyens revêtent davantage la dimension logistique conçue par Carayol comme rendant « les échanges d'informations possibles ». (Carayol, op. cit : 13). C'est la fonction qui assure la logistique informationnelle et communicationnelle. L'interprétation des données recueillies permet d'affirmer que les pratiques du top management revêtent la dimension maïeutique (qui permet de susciter des idées) surtout lors des réunions où chacun(e) est incité(e) à donner ses idées par rapport aux sujets abordés.

Les autres dimensions à savoir la dimension relationnelle, d'intégration ou patrimoniale (créer et gérer la mémoire collective de l'organisation) sont quasi absentes dans les stratégies émergentes de communication interne au regard des résultats.

Comme annoncé plus haut, ce travail a également permis de comprendre les réalités/difficultés liées à l'organisation de cette fonction (avec les personnes en charge de la communication et les membres de l'équipe dirigeante rencontrés) que nous exposons dans la partie à suivre.

LA COMMUNICATION INTERNE : UNE FONCTION EN SOUFFRANCE À L'UNIVERSITÉ DE LOMÉ

Absence d'une politique de communication et manque d'organisation de la fonction

Malgré les efforts consentis pour améliorer le système de communication interne[16], toutes les personnes rencontrées affirment l'inexistence d'une véritable politique de communication interne dessinant un cadre d'actions avec des objectifs clairs au sein de l'institution universitaire comme dit précédemment. Pour corroborer ce fait, la preuve personne n'a officiellement la charge de piloter la communication interne ; le secrétariat général déclare piloter une partie et l'autre est gérée par la Direction de l'Information, des Relations Extérieures et de la Coopération (DIRECOOP) d'après elle. Elle pense aussi que la Direction des Ressources Humaines devrait s'occuper d'une partie de cette communication interne. Les personnes qui occupent la fonction de communication sont respectivement rattachées au secrétariat général de l'UL[17] et à la DIRECOOP[18]. La

communication interne de l'Université de Lomé se résume pour ces deux acteurs clairement identifiés à la production et à la diffusion d'informations relatives à la couverture des évènements internes organisés par la présidence elle-même ou par des collègues.[19] « Quand les enseignants veulent organiser un évènement, ils informent directement la présidence qui me fait copie du courrier pour les dispositions à prendre. Certains sachant que c'est moi qui m'en occupe s'adressent directement à moi. Une fois l'information reçue, je juge de la portée à lui donner au regard de la pertinence de l'évènement et des personnes concernées ». « (…). Mon collègue du secrétariat général s'occupe davantage des relations avec les médias lorsqu'ils sont invités à couvrir des évènements »[20].

Les conflits et l'absence de fiche de poste

L'absence d'organisation de la fonction amène le responsable de communication de l'institution à évoquer un conflit de compétences entre lui, son collègue qui se trouve à la DIRECOOP et le poste de directeur de cabinet créé en 2018 par la présidence de l'institution.

Le manque de clarté ou l'inexistence des cahiers de charge pour ces différents postes participent à ce conflit puisque « chacun pense qu'il doit gérer la communication sans qu'on ne connaisse clairement ses attributions »[21]. D'après le chargé de communication, « tous les présidents déclarent que la communication est très importante, mais ils lui y accordent tous peu d'importance en réalité ». L'emphase est donc mise sur la communication externe pour la visibilité et très peu sur la communication interne. D'après un des vices doyens rencontrés, « le modèle de la communication de l'Université de Lomé est calqué sur le modèle de la famille africaine : on soigne son apparence extérieure et on fait très peu attention à l'interne. » Outre les problèmes organisationnels et le manque d'objectifs, l'étude montre que la fonction communication ne dispose pas de budget alloué ou s'il en existe, il n'est pas su par le chargé de communication. « Il m'est déjà arrivé d'apprendre que nous avons dépensé tout le budget de communication sans que je ne sache en amont son existence et le montant alloué »[22]. Lors de l'entretien, ces personnes ont questionné la reconnaissance de leur travail par les autorités universitaires dans ce contexte. Est-ce qu'il existe une reconnaissance pour le travail de communicant dans cette institution publique ? Si oui, pourquoi est-il exercé dans de telles conditions à savoir : manque de clarté au niveau des objectifs, de budget conséquent, de moyens matériels et faiblesse de la rémunération ? Rappelons que ces questionnements ne sont pas propres au contexte de l'UL. Selon Lucia Granget, « l'encadrant de la communication d'Université souffre de la visibilité de son titre » (Granget, op. cit. 185). Bon nombre de travaux publiés sur la professionnalisation de la fonction communication d'une manière générale (Gadea & Olivesi 2016, Baillargeon & Coutant 2019, Bessière 2012, Inanov 2016) et la communication interne en particulier (De la Broise & Brulois op.cit, Granget op, cit.) montrent la manière dont cette fonction est mêlée à plusieurs difficultés structurelles et conjoncturelles dans les pays occidentaux.

Aussi, cette partie des résultats de l'étude met en exergue l'absence d'organisation de

cette fonction (pourtant essentielle) dans une grande institution telle que l'Université de Lomé. En effet, selon Corbalan, « plus l'organisation est grande, plus il est difficile de tous se connaître et de maîtriser son fonctionnement » (Corbalan, op. cit. 38). D'où l'importance d'implémenter une politique de communication allant au-delà de la dimension logistique.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats de ce travail portant sur les stratégies émergentes en communication interne à l'Université de Lomé ont révélé des données essentielles à savoir l'existence des stratégies émergentes et le manque d'organisation de la fonction avec ses conséquences.

Concernant le premier aspect, la communication numérique semble avoir le vent en poupe. Selon Lucia Granget, « L'Université n'est pas un collectif homogène et les outils collaboratifs ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins » (Granget, op. cit : 189). Il est donc important de s'assurer que les outils utilisés pour divulguer l'information interne sont en adéquation avec les usages numériques de la cible (enseignants, personnels administratifs, étudiants). À défaut, elle sera assimilée à la communication externe car le contenu reste accessible aux autres publics. Le recours au Prenez vos Appareils Personnels (PAP) et, dans ce cas précis le téléphone personnel pour consulter des informations émanant de l'institution et interagir dans le cadre du travail via les différentes plateformes WhatsApp soulève quelques problématiques. En effet, ces pratiques permettent d'aborder les questions relatives à la frontière entre vie privée et professionnelle et celle de la confidentialité des informations personnelles reçues dans le cercle privé. S'il est donc vrai que l'usage de la messagerie WhatsApp par tous les niveaux hiérarchiques et toutes les catégories (enseignants, administratifs et étudiants) permet de les toucher rapidement et à moindre coût, l'adoption de cette pratique par une institution telle que l'UL pose les problèmes évoqués ci-dessus. Le groupe WhatsApp créé par les enseignants qui regroupe plus de la moitié de l'effectif montre le besoin pour les enseignants d'avoir un espace de discussion libre et qui leur est accessible. Il montre à suffisance que les « vides communicationnels » seront comblés. Par le biais de cette plateforme, les enseignants sont parvenus à créer leur espace de discussion. Ce faisant, les informations auxquelles ceux-ci ont accès n'émanent plus uniquement de l'équipe dirigeante.

La prédominance de la dimension logistique de la communication interne et l'absence d'organisation de la fonction s'expliquent, à notre avis, par le fait que la communication interne se résume pour l'équipe dirigeante à la diffusion et à la remontée d'informations par le biais de plusieurs outils (Corbalan 1999). Dans cette visée, le secrétariat général déclare assurer une grande partie de cette fonction logistique. L'absence d'organisation voire de visibilité de la fonction peut être également interprétée comme étant représentative de la manière dont son rôle est perçu et voulu par l'équipe dirigeante. En effet, la communication interne étant une fonction transversale, elle accompagne le projet institutionnel. Elle aura une orientation outil ou stratégique en fonction des dirigeants. L'UL disposant d'un Institut formant aux métiers de la communication des

organisations (dont est issu l'un des chargés de communication) celui-ci peut aider à mettre en place une véritable politique de communication interne.

CONCLUSION

Ce travail portant sur les stratégies émergentes en communication interne à l'Université de Lomé en se basant sur les ACO, a permis, grâce à une démarche qualitative et une observation participante, de décrire les pratiques courantes et de montrer la manière dont la fonction s'y présente en prenant appui sur la modélisation proposée par Valérie Carayol.

Comme résultats, elle a révélé le modèle organisationnel (bureaucratie) sous adjacent à des pratiques de communication internes reposant essentiellement sur le modèle traditionnel (communication descendante, ascendante et latérale) d'après l'analyse et l'interprétation des données recueillies auprès des managers de l'institution. Outre cet aspect, l'étude a également mis en évidence l'existence de stratégies émergentes notamment chez certains managers qui développent les autres dimensions de la communication interne contenues dans la modélisation proposée par Carayol. Les résultats ont aussi montré la place de plus en plus croissante occupée par la communication numérique notamment l'usage de WhatsApp, le site internet et les différents comptes sur les réseaux sociaux. Le manque de structuration et de visibilité de la fonction au sein de cette grande institution constitue une grande faiblesse qu'il urge de pallier au regard des défis actuels. En effet, elle doit créer des conditions idoines pour diminuer le turn-over (surtout auprès du personnel administratif et technique), tirer le meilleur du corps enseignant et impliquer les administratifs dans l'aspect pédagogique autant que possible. La mise en place d'une véritable politique de communication peut l'aider. Toutefois, la particularité du milieu universitaire doit être considérée dans l'élaboration et l'exécution de cette stratégie de communication interne.

Le milieu universitaire caractérisé par des hiérarchies bien établies, avec un corps enseignant constitué en majorité de chercheurs qui ont parfois du mal à communiquer en dehors de leur amphi et qui sont peu réceptifs à la communication émanant des équipes dirigeantes, ne rend pas la tâche aisée aux communicants internes.

BIBLIOGRAPHIE

D'Almeida, N ; Libaert, T. (2014). *La communication interne des entreprises*. Paris : Dunod, 7ème édition.

Amsidder, A; Bendahhan, M; Abil, A. (dir). (2018). *La communication publique en Afrique: regards croisés*. Agadir, Université Ibn Zohr, Faculté des Lettres et Sciences Humaines.

Appel, V ; Boulanger, H (2012) « La mutation du dispositif communicationnel des universités françaises », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 19 avril 2019. URL :

http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3739 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3739
Auteur (2018).
Auteur (2011).
Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
Baillargeon, D ; Coutant, A. (2019). Introduction du numéro dans les métiers de la communication : nécessaire condition ou condition de nécessité, *Communication & professionnalisation*, n°7, 3 – 7.
Bessières, D. (2012). *La quête de professionnalisation des communicateurs publics : entre difficulté et stratégie*, Formation emploi [En ligne], 108 | octobre-décembre 2009, mis en ligne le 01 janvier 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/formationemploi/2081
Bessières, D. (2019). « Entre objectifs de management et cultures des organisations publiques : une place ardue pour la communication interne ». Communication lors du *Colloque International « La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain dans les organisations publiques et privées »*, Agadir les 19 -20 Décembre 2019.
Bouillon, J-L ; Bourdin, S ; Loneux, C. (2007). « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication & Organisation*. Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux. N°31, 7 -26.
De La Broise, P, Brulois, V. (2010) « La communication interne aux prises avec la professionnalisation », *Communiquer* [En ligne], 3-4 | 2010, mis en ligne le 21 avril 2015, consulté le 11 octobre 2019. URL : http://journals.openedition.org/communiquer/1584 ; DOI : 10.4000/ communiquer.1584
Brulois, V. (2019). « Maturité de la communication interne, lucidité du praticien. Un groupe professionnel en prise avec son époque. » Communication lors du *Colloque International « La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain dans les organisations publiques et privées »,* Agadir les 19 -20 Décembre 2019.
Carayol, V. (1994). « L'impossible audit de communication interne », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : http:// journals.openedition.org/communicationorganisation/1701 ; DOI : 10.4000/ communicationorganisation.1701
Corbalan. J-A (1999). « Repenser la communication interne », *Communication et langages*, n°120, 2ème trimestre
1999. Dossier : La communication des organisations. pp. 27-40.
Decaudin, J-M., Igalens, J. (2017). *La communication interne, Stratégies et techniques*. Paris : Dunod, 4ème édition.
Diabi, Y. (1999) « Les besoins en information du personnel des entreprises en Côte d'Ivoire », *Communication et organisation* [En ligne], 15 | 1999, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2231 ; DOI : 10.4000/Communicationorganisation.2231
Floris, B. (1996) *La communication managériale. La modernisation symbolique des*

entreprises. Grenoble : PUG, Communication Médias et Sociétés.
Fouquier, E, Cannamela Camel, E (2010). La communication interne, nouveau « soft power ». *L'Express* - Roularta | « L'Expansion Management Review » 2010/4 N° 139 pp. 114 à 122.
Gadea, C., Olivesi, S. (dir) (2016). *Professions et professionnels de la communication*. Toulouse, Octarès Editions.
Gardère, E., Lakel, A. (dir) (2009). Repenser la communication des organisations publiques. *Communication & Organisation*, Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux. n° 35.
Granget, L. (2012). « Le communicant d'université : un modèle professionnel (dé)bridé », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3802 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3802
Grosjean, S. (2008). *Saisir la dynamique organisationnelle : quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent. Sciences de la Société.* Toulouse : Presse Universitaire du Mirail. N° 74, 43 – 64.
Ivanov, I. (2016). Que font les communicants pour sauver leur métier, étude de cas d'un service de communication en mal de reconnaissance, *Communication & Professionnalisation*, n° 4, 79 – 99.
Laramée, A. (2010). *La communication dans les organisations*. Québec, Téléuniversité. 3ème édition.
Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2ème édition.
Toa, J. E. (2008). *Communication interne et diversités culturelles dans les entreprises en Côte d'Ivoire*. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Sous la direction du Prof. Valérie CARAYOL. Bordeaux : Université Michel de Montaigne Bordeaux3.

[1] À titre d'exemple on peut mentionner les normes en vigueur dans l'espace du Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO) et le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).
[2] Au cours de la rentrée académique 2018 - 2019, elle a accueilli 58 000 étudiants à peu près. Le nombre d'enseignants-chercheurs est de 589 et celui relatif du personnel administratif, technique et de service est de 1000 pour la même année. Chiffres obtenus en interne auprès de la Direction des Affaires Académiques et de la Scolarité (DAAS) et des Ressources Humaines.
[3] De 2011 à 2020, la présidence de l'Université de Lomé a changé deux fois. L'actuel président a été nommé le 11 mai 2016. https://univ-lome.tg/fr/universite/organisation/le%20president%20et%20son%20equipe. Consulté le 11 Août 2020.
[4] À l'Université de Lomé, les postes de doyens/directeurs sont souvent occupés par des enseignants-chercheurs de rang magistral (Maître-de conférences ou professeurs).
[5] Les instituts Confucius ont un fonctionnement particulier car relevant des accords de

partenariat entre l'université hôte et la république de chine. Ils ne rentrent pas dans notre échantillon.

[6] Voir Auteure 2011.

[7] Le journal interne n'est plus publié depuis 2018. Interrogé à ce propos, le chargé de communication n'a pas souhaité nous révéler les raisons.

[8] Le site internet n'héberge pas un véritable intranet mais chaque enseignant dispose d'un compte avec l'adresse de l'Université de Lomé. Cependant, on remarque que malgré les nombreuses relances, certains enseignants continuent à utiliser leur adresse privée dans le cadre du travail.

[9] Lors de notre entretien avec la vice-présidente, elle a déclaré posséder le mailing liste des enseignants et surtout des directeurs et doyens. Elle a déclaré également interagir par email avec ces derniers.

[10] Cette difficulté a été surtout mentionnée dans les grandes facultés moins dans les établissements à effectif réduit.

[11] Sont enseignants de Rang A, rang magistral à l'Université de Lomé ceux qui ont le grade de Maître de conférences et de Professeur Titulaire.

[12] Les enseignants qui sont assistants ou Maître-Assistant sont de rang B.

[13] WhatsApp demeure l'une des messageries les plus utilisées en Afrique de nos jours. https://www.messengerpeople.com/fr/whatsapp-afrique/Consulte le 09 Juin 2020. https://www.jeuneafrique.com/339107/economie/technologie-whatsapp-a-conquis-lafrique/ Consulté le 09 juin 2020.

[14] L'usage de cette application est très répandu au Togo : presque tous les détenteurs d'un smartphone l'ont installé. Le tarif abordable de la communication par ce biais et la capacité offerte à l'utilisateur de communiquer en laissant des messages audio à son interlocuteur en facilitent l'usage.

[15] Le groupe d'enseignants se nomme « Collectif des enseignants » et est différent des deux syndicats existants sur le campus de Lomé.

[16] Le poste de chef service administratif (CSA) a été créé au sein des facultés, instituts et services centraux pour « fluidifier le partage de l'information en interne » d'après le secrétaire général.

[17] Il a officiellement le poste de chargé de communication de l'institution.

[18] Celui-ci a le poste « D'assistant à la communication » dans une division Information et Communication dont le chef est un enseignant-chercheur de la Faculté des Lettres.

[19] Il s'agit essentiellement des colloques pour les enseignants et de tous types d'évènements pour la présidence allant de la cérémonie officielle d'ouverture d'un colloque, en passant par des remises des prix ou des inaugurations de certaines réalisations sur le campus, etc. L'activité universitaire est assez riche en évènements et la communication médiatique (médias traditionnels et en ligne) permet de relayer l'information au-delà des frontières du campus pour informer toute la population togolaise.

[20] Propos de l'Assistant à la communication.

[21] Propos de la personne en charge de la communication au Secrétariat Général.

[22] Extrait de l'entretien avec le chargé de communication.