

La communication interne : outil de réussite d'un établissement scolaire

internal communication: a tool for the success of an educational establishment

MANSOUREDDINE Abdelhakim

Enseignant chercheur

Faculté des lettres et des sciences humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

ALLAOUI Abdelilah

Doctorant

Faculté des lettres et des sciences humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

Date de soumission : 08/10/2024

Date d'acceptation : 20/11/2024

Pour citer cet article :

MANSOUREDDINE A. & ALLAOUI A. (2024) « La communication interne : outil de réussite d'un établissement scolaire », Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 4» pp : 494-519

Résumé

L'étude des conditions de communication interne dans une école est vitale. D'une part, il y a un lien direct entre l'efficacité de la communication et l'achèvement des objectifs éducatifs. D'autre part, ses conditions aideront l'administration et le corps enseignant à remédier aux déficiences et à instaurer des mécanismes de coordination des relations entre les enseignants, l'administration et les élèves en vue de l'efficacité de l'enseignement. Par conséquent, notre recherche vise à identifier les moyens et les outils de la communication interne, les pratiques actuelles, l'utilisation de ces outils pour identifier les lacunes qui causent une mauvaise communication au sein d'un des lycées de Casablanca. Nous analysons les diverses méthodes de communication afin d'identifier celles qui s'avèrent inefficaces. Par ailleurs, il apparaît clairement que l'examen de l'usage et de l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le domaine éducatif pourrait garantir une meilleure circulation des informations, créant ainsi un environnement favorable à l'apprentissage et au développement global des élèves. Pour atteindre nos objectifs, nous avons opté pour un questionnaire, outil d'investigation, que nous avons administré auprès de 35 enseignants.

Mots clés : communication interne ; établissement scolaire ; réussite scolaire ; information ; nouvelles technologies

Abstract

The study of internal communication conditions in a school is vital. On the one hand, there is a direct link between the effectiveness of communication and the achievement of educational objectives. On the other hand, its conditions will help the administration and the teaching staff address deficiencies and establish mechanisms for coordinating relations between teachers, the administration, and students for teaching effectiveness. Therefore, our research aims to identify the means and tools of internal communication, current practices, and the use of these tools to identify the gaps that cause poor communication within one of the high schools in Casablanca. We study different ways of communicating by seeking to identify the modes that do not work well. Finally, studying the use and contribution of new information and communication technologies in the education sector could ensure a smooth flow of information, thus promoting a climate conducive to learning and the holistic development of students. To achieve our objectives, we used a questionnaire as a survey method, which we submitted to a panel of 35 teachers.

Keywords : internal communication ; educational establishment ; school success ; information ; new technologies

Introduction

La réflexion sur la communication au sein des entreprises et des organisations engendre une exploration des théories de la communication en général. Ce domaine ne se limite pas à une seule théorie, mais embrasse plutôt une diversité provenant de diverses disciplines telles que la linguistique, la sociologie des médias et la psychologie. Les différentes approches de la communication sont synthétisables. Deux courants opposés peuvent être distingués : un courant qui considère la communication comme un moyen pour le transfert de messages en général et le "tout communication" tendant à dire que toute action communique si elle le veut ou non. Avec cela, il est nécessaire de faire attention à ne pas confondre l'information et la communication. L'information est le message du contenu, c'est la nouvelle communiquée, tandis que la communication est tout un système de sujets et d'activités. Les sciences de la communication ont par ailleurs permis de théoriser la communication d'entreprises et surtout leur communication interne. L'École de Palo Alto remet en question le modèle Shannontite, qui considère la communication comme étant la transmission d'un message d'une source à un récepteur via un canal en tenant compte des interférences et en mesurant l'efficacité et la quantité d'information transmise, c'est un spécimen technique, inadapté aux sciences sociales. Elle offre une idée globale sur la communication fondée sur quelques principes. Selon cette conception, la communication est une interaction où la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes ou le message transmis. Une deuxième règle est : "On ne peut pas ne pas communiquer", c'est-à-dire que tout, du mot au silence, a qualité de communication. Le refus de communiquer est en soi un message. Le contexte est une condition nécessaire pour bien comprendre les messages, et chaque message comporte deux composants : un contenu explicite ainsi qu'un contenu implicite, ce qui rend parfois la communication paradoxale.

Dans son article de 2011, Didier Chauvin aborde le paradoxe de la multiplication des postes de communicateurs internes à une époque de crise managériale, soulignant que « *la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.* » (Chauvin, 2010).

En 2009, Laurent Morillon et Arlette Bouzon approfondissent cette réflexion en mettant en évidence les injonctions paradoxales auxquelles la communication interne est confrontée, surtout en période de tensions organisationnelles. Ils soutiennent que la communication interne est souvent perçue comme un outil de contrôle plutôt que comme un vecteur d'engagement, ce

qui peut nuire à la crédibilité des communicateurs : *« la satisfaction des besoins psychologiques et sociaux étant assimilable à un outil de contrôle et d'amélioration du rendement parmi d'autres. »* (Morillon & Bouzon, 2009).

Tiffany Andry, dans son article de 2017, met en avant l'importance des relations établies par la communication interne pour favoriser l'engagement organisationnel. Elle souligne que la reconnaissance et les valeurs professionnelles jouent un rôle crucial dans la motivation des employés: *« La communication interne est donc un facteur de motivation et d'implication. »* (Andry, 2017). Cette perspective est renforcée par l'étude de Petra Pačnik en 2019, qui démontre que la qualité de la communication interne est directement liée à la satisfaction et à l'engagement des employés, contribuant ainsi à la performance globale de l'organisation. Pačnik souligne également que la communication stratégique est essentielle pour renforcer la confiance entre les employés et la direction, ce qui est fondamental pour réduire l'insécurité professionnelle: *« Avec un système de communication interne bien établi, il est possible de préserver le personnel dans les organisations et d'éviter la perte de connaissances, qui constituent la valeur la plus élevée des employés et de l'organisation. »* (Pačnik, 2019).

Enfin, Vincent Brulois, dans son article de 2013, explore l'engagement des communicateurs internes eux-mêmes, posant des questions sur leur investissement personnel et leur identité professionnelle. Il suggère que le sens que ces professionnels donnent à leur travail est crucial pour leur engagement et, par conséquent, pour leur efficacité dans la communication interne : *« Le rôle de la communication interne est alors de développer de la relation, de la coopération entre les individus, de l'engagement. Il s'agit de relier les individus plutôt que de relayer l'information. »* (V. Brulois, 2013). Cette dynamique souligne l'importance d'une approche proactive et humaine de la communication interne pour stimuler la motivation et l'implication des employés dans leur environnement de travail.

Dans cette étude, nous nous penchons sur l'importance de la communication interne et son rôle dans la réussite d'un établissement scolaire relevant de la délégation de Ben M'Sik, situé dans la grande région de Casablanca. La question principale à laquelle nous cherchons à répondre est la suivante : Comment la communication interne peut-elle devenir un facteur clé dans la réussite d'un établissement d'enseignement secondaire qualifiant ?

Notre travail est structuré en deux parties principales. La première, à visée théorique, s'intéresse aux concepts de la communication interne. La seconde partie sera dédiée à l'analyse des résultats d'une enquête menée auprès de 35 enseignants, et à l'interprétation de ces résultats.

Enfin, nous proposerons des suggestions et recommandations visant à optimiser les pratiques de communication interne, afin de favoriser le succès des établissements scolaires.

1. Communication interne et différences individuelles

1.1. Facteurs déterminants de la personnalité

Les facteurs déterminants de la personnalité sont variés et interdépendants, donnant lieu à l'identité distinctive de chaque individu. L'article de Dale S. Sugerman souligne le besoin d'une recherche plus approfondie sur les dimensions de la diversité, en particulier les différences de personnalité. L'auteur met en avant que les comportements au sein des organisations peuvent être influencés par des événements affectifs, ce qui souligne l'importance des traits de personnalité dans le cadre de la communication : « *La diversité de la personnalité et du comportement des individus au sein d'un groupe de travail peut avoir un impact sur les performances du groupe de travail au sein de l'organisation.* » (S. Sugerman, D, 2007)

Mallah aborde la complexité de la communication interne dans les organisations internationales, où les différences socio-culturelles et les interprétations individuelles des informations peuvent créer des défis. L'auteur insiste sur l'importance du leadership dans la création d'un climat de communication basé sur la confiance, ce qui est crucial pour naviguer dans les dynamiques variées des employés : « *Les résultats de l'étude de cas confirment l'existence d'une relation étroite entre le leadership de la direction, la perception de la confiance organisationnelle et la volonté des individus de s'engager de manière ouverte et claire.* » (Mallah, 2016).

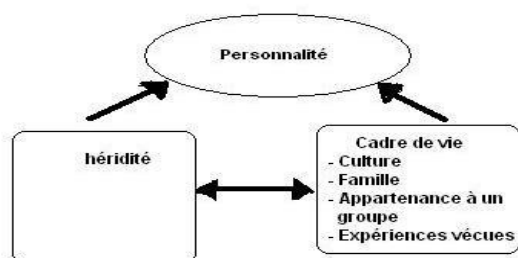
L'un des facteurs fondamentaux est l'hérédité, avec les gènes hérités des parents déterminant fortement la prédétermination aux traits spécifiques et comportements. M. Salahuddin aborde les différences générationnelles dans le contexte des relations organisationnelles, en suggérant que les organisations devraient privilégier les similitudes entre les employés plutôt que leurs différences. Cet article se concentre sur la manière dont les individus de différentes générations communiquent, et souligne que la compréhension des méthodes de communication variées au sein d'une organisation ne sert pas seulement à atténuer les conflits, mais à les aborder de manière efficace : « *il est impératif de communiquer et de gérer efficacement le changement pour garantir que les performances de l'organisation ne soient pas affectées négativement.* » (M Salahuddin, 2014).

En même temps, l'environnement joue son rôle, avec les expériences de vie, les interactions sociales et les influences culturelles contribuant à celui-ci. Les premières années de la vie, y

compris les relations familiales, et des événements ultérieurs marquants ont un impact significatif. L'article intitulé "Prendre au mot la communication d'entreprise" par Yves Nicolas offre une analyse approfondie de l'évolution de la communication interne au sein des organisations, en mettant en lumière l'importance des interactions sociales et des influences culturelles. L'auteur souligne que : « *Bien que certains auteurs s'essaient à appliquer à la communication interne les analyses en termes de «styles de vie» et de «mentalités» qui prévalent en communication externe (M. Burke, 1987), c'est surtout par rapport à l'organisation du travail que les ouvrages de communication interne ont à justifier leur présence et à imposer leur singularité.* » (Nicolas.Y, 1994).

De plus, il est impossible de passer sous silence les facteurs psychologiques, tels que le fonctionnement des mécanismes de défense et les stratégies d'adaptation, lorsque l'on parle de la réaction d'une personne face à un défi ou une situation spécifique. En d'autres termes, la personnalité est le produit complexe et dynamique de plusieurs facteurs interdépendants, combinant génétique, environnement et psychologie et reflétant toute la diversité de l'humanité.

Figure N°1 : les facteurs psychologiques



Source : J.M.DECAUDIN et IGALENS, la communication interne, DUNOD, 2006.

1.2. Approche conceptuelle et historique 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.

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 années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés ou responsables de communication interne »; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires étaient particulièrement appréciés. Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du XXe

siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.

Au sein d'une entreprise, la communication interne représente l'éventail de moyens permettant d'échanger des informations entre les membres de l'organisation. C'est un système mouvant incluant diverses approches liant ensemble les individus d'une société. Parmi ces canaux, on compte les lettres, les courriels, les briefings, l'intranet oral ainsi que Internet.

Les réunions périodiques et les notes de service servent à maintenir les travailleurs au courant des dernières nouvelles et évolutions, bien que des communications concises soient souvent adéquates. La communication reste essentielle pour assurer la cohésion et la compréhension mutuelle entre les collègues, leur permettant à chacun d'appréhender les objectifs et contraintes auxquels font face les autres. Les échanges réguliers d'information sont importants pour que tous puissent embrasser les défis communs et progresser ensemble vers les buts partagés, même si des mises à jour synthétiques peuvent suffire. Fortin souligne que des stratégies de communication efficaces, peuvent améliorer la compréhension mutuelle et encourager le partage d'informations, ce qui est essentiel pour établir des relations de travail productives : *« de bonnes stratégies amènent de la compréhension et une volonté de partager davantage d'information. »* (Fortin, 2004)

Alors que certaines sociétés accordent peu d'importance aux liens sociaux, il est de plus en plus admis qu'une bonne communication interne est la clé du succès de toute organisation.

Bien plus qu'un simple acheminement de données formelles, il s'agit aussi d'interactions informelles qui façonnent la culture d'entreprise. La communication interne requiert une diversité de tons, allant du court au long, du simple au complexe, car la variété est garante d'un message compris de tous.

Normalement, la communication interne ne comprend pas seulement les informations officielles, mais aussi un large éventail d'activités de conversation et coopération informelle qui constituent la culture d'une organisation. La communication interne est devenue un pilier culturel pour de nombreuses organisations : *« Lorsqu'on amène la culture au niveau de l'organisation et même jusqu'aux groupes au sein de l'organisation, on peut voir clairement comment la culture est créée, intégrée, évoluée et finalement manipulée, et, en même temps, comment la culture contraint, stabilise, et fournit une structure et un sens aux membres du groupe. »* (Edgar H. Schein, 2010)

Au cours des dernières décennies, les technologies se sont immiscées dans tous les recoins de l'entreprise, étendant ainsi les frontières mêmes de la communication vers de nouveaux horizons

perceptifs et pratiques. Bien que la logique ait longtemps guidé les échanges entre les compagnies, leurs interactions se sont peu à peu complexifiées au fil des ans pour embrasser dans un même mouvement la globalité des processus de la communication.

L'histoire de la communication interne est une question complexe, qui englobe une évolution significative allant des échanges de logeuses informels de petites équipes aux structures sophistiquées que nous avons aujourd'hui. Dans un premier temps, au XIXe siècle, l'interaction des membres du personnel des organisations est restée relativement simple et directe. L'époque de l'ère industrielle était caractérisée par une proximité physique des employés dans les usines et les bureaux des entreprises. Cependant, quelques décennies plus tard, cette communication a commencé à devenir de plus en plus compliquée et nécessitait une formalisation supplémentaire. Les premiers signes de cette tendance se sont manifestés dans les années 1920 et 1930, lorsque les journaux internes ont été introduits comme la principale source d'informations formelles pour les employés. Cependant, la véritable tendance dans l'histoire de la communication interne a commencé dans les années 1970, lorsque les entreprises ont introduit une communication à double sens.

1.3. Les moyens de la communication interne

Il existe plusieurs types de techniques pouvant être utilisés, le plus souvent en même temps, en communication interne comme la communication orale, la communication directe, la communication par l'évènement ou la communication électronique. La communication interne est un facteur influant la dynamique d'un groupe, notamment en entreprise. D'abord ; La communication interne orale est une technique a toujours été utilisée par les entreprises. En effet, la communication orale permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et individuels comme le sont souvent les messages issus de la direction des ressources humaines.

Elle peut être mobilisée pour toutes sortes d'objectifs : information des salariés, motivation du personnel... Soucieuse d'évoluer, la communication orale sait intégrer de nouvelles techniques comme le storytelling qui vient des Etats-Unis. Cette technique consiste à raconter des histoires aux salariés, des success stories qui sont censées les motiver. Ces histoires doivent être courtes et sont censées insuffler de l'énergie aux salariés, le résultat est positif. Ensuite, un autre vecteur de communication associe est la communication interne directe. Elle se manifeste par des interactions directes entre les individus à l'interne de l'organisme et repose sur les dialogues en personne. Par exemple, les réunions d'affaires, les brefs messages et les sessions de remue-

ménages sont tous des occasions de conversation face à face qui favorisent la compréhension, la transmission d'informations et les meilleures relations humaines. La communication directe permet également aux informations d'être transmises d'une manière plus personnelle. De cette façon, on peut s'attendre à ce que les employés créent une compréhension des messages-clés et y répondent d'une manière qui est plus responsable et appropriée. N'oublions pas que la plupart de ces événements sont un soutien aux talents des employés et les engage à parler.

Aussi ; La communication événementielle permet-elle en outre d'annoncer les dernières informations, de fixer des objectifs communs et de célébrer les succès à l'interne, par exemple lors de fêtes d'entreprise. Enfin, la communication interne électronique prend de l'ampleur de nos jours. L'accès à distance par l'intermédiaire des intranets, des plateformes de collaboration en ligne, des bulletins électroniques et des forums internes facilite la circulation des informations et débats.

1.4. La communication interne moteur de motivation

La communication interne, en tant qu'élément moteur de la motivation dans une organisation, est une force fondamentale de changement. Comme le souligne Stephen R. Covey, dans son ouvrage *"Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent"*, en insistant sur l'importance de la communication dans les relations humaines et dans la résolution des problèmes et en affirmant que la communication est la clé pour résoudre tous les problèmes humains, Covey met en lumière le fait que la majorité des conflits, malentendus ou inefficacités découlent d'un manque de communication ou d'une mauvaise communication : *« Lorsque la situation manque de clarté, les individus se raccrochent à leurs sentiments, à des impressions. De petits malentendus tournent alors très vite à des conflits relationnels, engendrant des difficultés de communication. »* (Covey, S. R. 1989, P. 140).

« Il faut éviter toute communication susceptible de ne pas respecter la dignité de l'autre, de le tromper, de lui mentir. Si nous possédons un caractère intègre, nos mots, nos paroles ne communiqueront que cette intégrité. » (Covey, S. R, 1989).

De plus, à travers une communication ouverte et transparente, les membres du personnel sont plus susceptibles de se sentir plus valorisés et motivés. Richendollar, en particulier, avance que la prise en compte des différences de style de communication peut aider les organisations à identifier ce qui motive et influence les travailleurs. Cela permettrait également de développer un message interne plus ciblé, adapté aux divers styles de communication présents dans l'organisation. Cette approche pourrait non seulement améliorer la communication interne, mais

aussi renforcer la cohésion et l'engagement des employés : *« La façon dont les Millennials communiquent et s'identifient à leurs collègues, leurs perceptions de leurs collègues, leurs objectifs et leurs perspectives, ainsi que leur façon de développer des relations ont un impact sur la culture organisationnelle et peuvent remettre en question les normes organisationnelles traditionnelles. »* (Richendollar, 2013).

En fin de compte, il convient de noter que la communication interne est fondée sur la volonté de partager avec tous les membres du personnel la vision et les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, une communication efficace favorise la motivation intrinsèque. En alimentant un environnement de travail informé et inclusif, cette communication devient le catalyseur de la motivation, renforçant le lien entre les individus et les objectifs organisationnels. A ce propos, LARHRISSI, N et OMANI, L mettent l'accent sur le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel d'un établissement public : *« Pour toute organisation, la communication interne joue un rôle important dans son quotidien. Les établissements d'enseignement supérieur ne font pas l'exception. D'où, vient l'intérêt de placer la communication interne parmi les axes prioritaires de la stratégie de l'institution et d'en faire un levier de motivation du personnel. »* (LARHRISSI, N et OMANI, L. 2020).

2. Étude de cas : la communication interne au lycée Ben M'Sik de la délégation Ben M'Sik de Casablanca

2.1. Méthodologie

Notre recherche est quantitative et consiste en la conception d'un questionnaire et son administration auprès des professeurs du lycée Ben M'Sik de la délégation Ben M'Sik de Casablanca. En tant que l'un d'eux, cela nous donne une connaissance directe des dynamiques internes et des pratiques de communication mises en place. Cette position nous permet également d'avoir un accès direct aux données et aux échanges quotidiens entre les différents acteurs éducatifs, facilitant ainsi la collecte d'informations pertinentes pour notre étude.

Cette étude a pour but d'explorer la communication interne au sein d'un lycée de la région de Casablanca, de diagnostiquer sa situation actuelle, de définir son impact, et de proposer des pistes d'amélioration pour en faire un levier de succès au sein de l'établissement.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche quantitative, combinée à une observation directe. Nous avons conçu un questionnaire selon des critères méthodologiques rigoureux, garantissant la faisabilité, la fiabilité et l'anonymat des enseignants interrogés. Le questionnaire porte sur les sections suivantes: identification, contextualisation, évaluation,

analyse des comportements ou des pratiques, suggestions ou recommandations et conclusion ou satisfaction générale afin de bien évaluer la qualité de la communication interne et analyser de son rôle dans la réussite de l'établissement.

2.2. Résultats et interprétations

2.2.1. Identification :

Il est à signaler que 35 professeurs ont répondu à notre questionnaire sur un total de 55.

54,3 % des répondants sont des hommes, tandis que 45,7 % sont des femmes.

Bien que la plupart des enseignants sont jeunes et disposent d'une expérience relativement courte dans leur carrière, ayant récemment intégré le domaine, (moins de 10 ans), certains d'autres ; environ un tiers des participants (34,3 %) cumulent déjà entre 10 et 20 ans d'expérience. Il y a un petit groupe de personnes (8,6 %) ayant une longue carrière, ce qui indique une diversité d'expérience avec une représentation limitée pour les plus expérimentés.

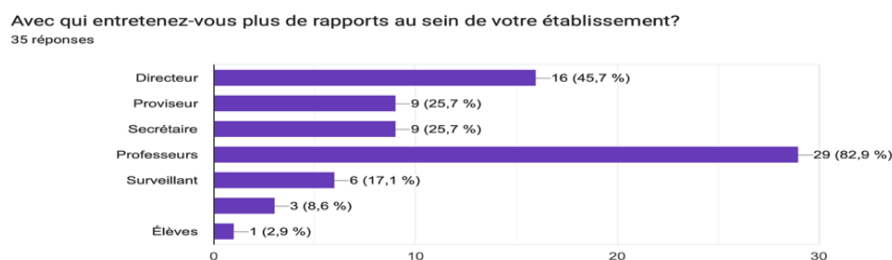
Figure N°2 : Le nombre d'élèves en classe



Source : Auteurs

Cette répartition révèle un défi notable pour la communication interne. Dans ce contexte, une circulation fluide des informations devient cruciale pour permettre aux enseignants de partager les bonnes pratiques, ajuster les ressources en fonction des effectifs et répondre aux besoins spécifiques des classes surchargées. Un renforcement de la transparence et de l'efficacité des échanges entre la direction, les enseignants et les autres parties prenantes pourrait ainsi alléger les difficultés liées à ces classes et améliorer la coordination au sein de l'établissement.

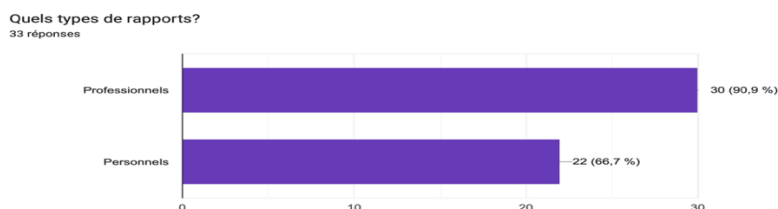
Figure N°3 : Nature des rapports



Source : Auteurs

Ces résultats suggèrent que la communication interne dans l'établissement est majoritairement horizontale (entre collègues), ce qui montre l'importance de la collaboration entre pairs dans leur quotidien professionnel. Cette forte interaction entre enseignants peut favoriser l'échange de bonnes pratiques pédagogiques et la coordination des efforts pour mieux répondre aux besoins des élèves. Les interactions avec la direction (45,7 %) sont également significatives, ce qui est essentiel pour une bonne communication verticale, permettant aux enseignants de rester informés des directives et décisions administratives. En revanche, les échanges avec d'autres membres du personnel, comme le proviseur, le secrétaire ou les surveillants, sont moins fréquents, ce qui peut indiquer des échanges limités ou ciblés selon les besoins spécifiques. Le faible pourcentage d'interactions avec les élèves (2,9 %) dans le cadre de cette question est attendu, car elle concerne les rapports internes en dehors du contexte pédagogique direct. Cependant, ces résultats suggèrent un potentiel d'amélioration dans la communication entre les différentes catégories de personnel pour favoriser une approche plus intégrée au sein de l'établissement. Une communication plus transversale pourrait améliorer la coordination globale et le climat de travail au bénéfice de tous.

Figure N°4 : Types des rapports

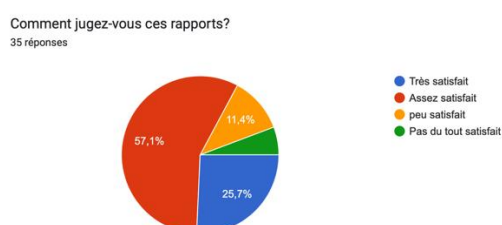


Source : Auteurs

Ce diagramme révèle que les interactions au sein de l'établissement tournent principalement autour de l'activité professionnelle. Néanmoins, un nombre considérable de rapports revêt une nature plus intime. Cet état de fait est susceptible d'engendrer un climat où les collègues tissent

des liens au-delà du strict cadre professionnel, ce qui ne manquera pas d'affermir la cohésion du groupe et d'adoucir l'atmosphère ambiante. En effet, un environnement où des rapports personnels coexistent avec des interactions professionnelles peut favoriser la collaboration, la cohésion d'équipe, et une meilleure communication interne.

Figure N°5 : Jugement des rapports



Source : Auteurs

Les résultats suggèrent qu'il existe des marges d'amélioration dans les dynamiques relationnelles, notamment pour répondre aux attentes des enseignants les moins satisfaits. Une analyse plus approfondie pourrait être envisagée pour identifier les causes spécifiques de ces insatisfactions et proposer des actions correctives visant à renforcer la qualité des échanges et la cohésion au sein de l'établissement.

2.2.2. Type de rapports avec le directeur de l'établissement

Figure N°6 : Le directeur, sur le plan professionnel



Source : Auteurs

Figure N°7 : Le directeur, sur le plan personnel



Source : Auteurs

Figure N°8 : Jugement de la communication avec le directeur



Source : Auteurs

Les rapports avec le directeur, quels qu'ils soient professionnels ou liés à la communication, montrent une certaine hétérogénéité dans la perception des enseignants. Ces résultats suggèrent qu'il existe des zones de satisfaction, mais également des marges d'amélioration à explorer. Le ressenti des enseignants quant à la qualité de la communication pourrait indiquer des besoins non comblés en termes de transparence, de réactivité ou de fréquence des échanges. Il serait pertinent de renforcer les canaux de dialogue afin de favoriser une meilleure compréhension des attentes réciproques et d'améliorer les relations internes pour une dynamique plus collaborative.

2.2.3. Types de rapports avec les inspecteurs :

Figure N°9 : Les inspecteurs, sur le plan professionnel



Source : Auteurs

Figure N°10 : Les inspecteurs, sur le plan personnel



Source : Auteurs

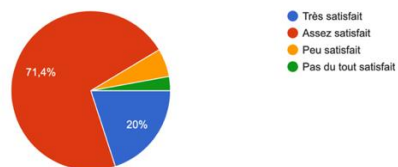
Les opinions des enseignants sur l'inspecteur, tant sur le plan professionnel que personnel, montrent des perceptions contrastées, reflétant une appréciation de certains aspects et des

réserve sur d'autres. Ces résultats suggèrent qu'un effort supplémentaire pourrait être déployé pour renforcer l'accompagnement pédagogique et améliorer les relations humaines, afin de favoriser un climat de confiance et de collaboration plus fluide. Une analyse approfondie des attentes des enseignants vis-à-vis de l'inspection permettrait d'identifier des pistes concrètes d'amélioration, tant pour optimiser la gestion des performances que pour enrichir les relations interpersonnelles au sein de l'établissement.

2.2.4. Types de rapports entre professeurs :

Figure N°11 : Les professeurs, sur le plan professionnel

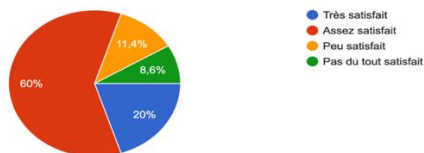
Quel jugement avez-vous des professeurs de votre lycée sur le plan professionnel?
35 réponses



Source : Auteurs

Figure N°12 : Les professeurs, sur le plan personnel

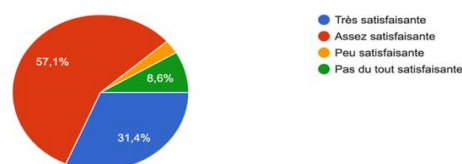
Quel jugement avez-vous des professeurs de votre lycée sur le plan personnel?
35 réponses



Source : Auteurs

Figure N°13 : Jugement de la communication entre professeurs

Comment qualifiez-vous votre communication avec les autres enseignants de votre lycée?
35 réponses



Source : Auteurs

Les relations entre les enseignants montrent une dynamique professionnelle globalement positive, mais avec des marges d'amélioration. Ces données mettent en lumière l'importance de renforcer davantage la collaboration et la communication entre les professeurs pour favoriser un environnement de travail encore plus cohésif et productif. Une meilleure fluidité des

échanges pourrait améliorer la coordination pédagogique et contribuer à une atmosphère de travail plus harmonieuse, au bénéfice de l'ensemble de l'établissement.

2.2.5. Types de rapports avec les élèves :

Figure N°14 : La communication professeurs-élèves



Source : Auteurs

Les rapports entre les professeurs et les élèves semblent majoritairement positifs, reflétant une bonne relation pédagogique. Toutefois, il existe une marge d'amélioration pour renforcer encore la qualité des échanges. Une communication mieux adaptée pourrait favoriser un climat de classe encore plus harmonieux et constructif, ce qui est essentiel pour optimiser l'apprentissage et l'engagement des élèves.

2.2.6. Natures des rapports avec les parents et tuteurs des élèves :

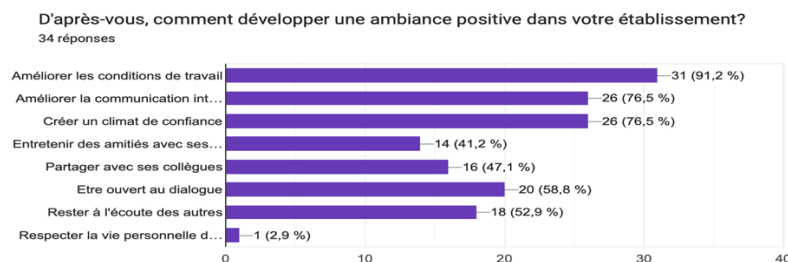
Figure N°15 : La communication avec les parents d'élèves



Source : Auteurs

Les relations entre les professeurs et les parents semblent divisées, suggérant une variabilité dans la qualité des interactions. Cela pourrait refléter des différences dans les attentes ou les méthodes de communication employées. Il serait pertinent de renforcer les canaux de communication avec les parents pour améliorer la collaboration et l'implication dans le suivi scolaire des élèves. Une approche plus systématique et transparente dans ces échanges pourrait permettre de bâtir une relation plus constructive et de faciliter la cohésion entre l'école et les familles.

Figure N°16 : Comment développer une ambiance positive au sein du lyc



Source : Auteurs

Les réponses mettent en évidence plusieurs leviers importants pour améliorer l'ambiance au sein de l'établissement, avec une attention particulière portée sur des aspects liés à la communication et aux conditions de travail. Ces résultats suggèrent que des efforts doivent être faits non seulement pour renforcer la transparence et la collaboration, mais aussi pour instaurer un environnement de confiance et d'écoute. D'où l'importance de créer un climat où chaque membre se sent entendu et respecté.

Figure N°17 : Communication interne et attentes



Source : Auteurs

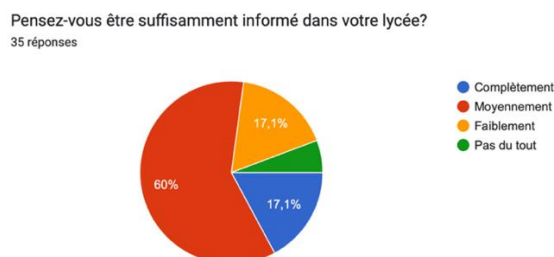
Les réponses suggèrent qu'il existe un besoin d'améliorer les processus et les canaux de communication pour mieux répondre aux attentes du personnel. Une réévaluation des méthodes de communication pourrait s'avérer nécessaire afin de garantir une meilleure circulation de l'information et d'assurer une plus grande transparence, favorisant ainsi un climat de confiance et d'engagement.

2.2.7. L'intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

L'usage des NTIC dans la communication entre enseignants reste parfois limité ou freiné par certaines réticences. Ce constat laisse entrevoir un possible besoin de soutien ou de formation pour encourager une utilisation plus fluide de ces outils dans les échanges professionnels au sein de l'établissement.

2.2.8. Communication interne (fréquence, circonstance et qualité)

Figure N°18 : Information au lycée



Source : Auteurs

Figure N°19 : La communication interne, est-elle primordiale ?



Source : Auteurs

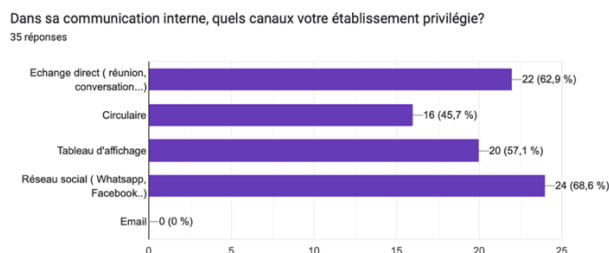
Les systèmes actuels de communication ne comblent pas pleinement les besoins du personnel. Concernant la ponctualité de l'information, les résultats indiquent une insatisfaction majoritaire mais les informations ne semblent pas toujours arriver au bon moment, ce qui peut entraver la réactivité et l'efficacité pédagogique. Dans leurs échanges avec la direction et entre collègues, de nombreux enseignants éprouvent des difficultés à partager les informations de manière fluide. L'adoption d'outils numériques et la mise en place de réunions régulières pourraient faciliter ces échanges et renforcer la cohésion d'équipe.

De plus, la communication avec les parents et les inspecteurs semble rencontrer des obstacles, nécessitant des ajustements pour améliorer la coordination et le suivi pédagogique.

En résumé, ces éléments montrent la nécessité de réformes pour rendre les échanges internes plus fluides, adaptés et réactifs, ce qui contribuerait à créer un environnement de travail plus réussi, harmonieux et cohérent.

2.2.9. Les canaux de communication interne utilisés :

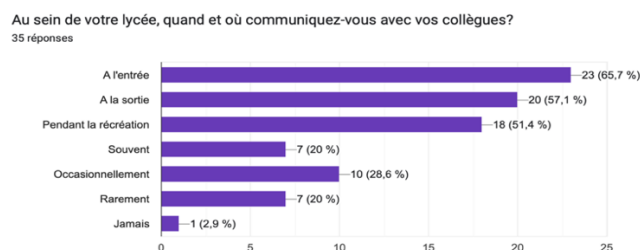
Figure N°20 : Les canaux de communication interne utilisés



Source : Auteurs

Les réseaux sociaux et les échanges directs sont les canaux de communication les plus utilisés par l'établissement, suivis par le tableau d'affichage. Les circulaires sont moins privilégiées, l'email n'est pas utilisé du tout pour la communication interne. Cela montre une forte préférence pour des modes de communication plus instantanés et interactifs, notamment via des plateformes numériques et des interactions directes.

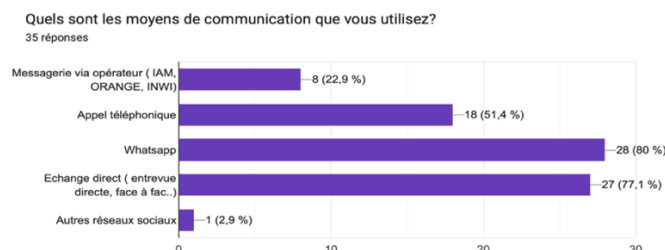
Figure N°21 : Quand et où communiquer



Source : Auteurs

Les résultats mettent en évidence l'importance des moments informels pour favoriser les échanges entre collègues, mais ils révèlent également un besoin de structurer davantage la communication au sein de l'établissement. Il pourrait être bénéfique d'instaurer plus d'occasions formelles de collaboration, comme des réunions régulières ou des plateformes de communication en ligne, permettant des échanges plus approfondis et mieux organisés.

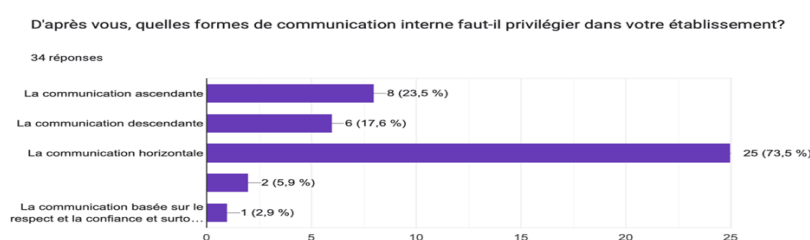
Figure N°22 : Les moyens de communication utilisés



Source : Auteurs

Les données montrent une nette préférence pour les moyens de communication informels et instantanés, comme WhatsApp et les échanges en face-à-face, tandis que les outils plus formels, comme les appels téléphoniques ou la messagerie via opérateur, sont moins utilisés. Cette préférence pour des canaux de communication plus directs et rapides reflète un besoin de réactivité et de flexibilité dans les échanges professionnels. Cela suggère aussi que, pour améliorer la communication, l'établissement pourrait continuer à encourager l'utilisation de ces outils numériques informels tout en intégrant des méthodes qui garantissent la traçabilité et l'accessibilité des informations importantes.

Figure N°23 : les formes de communication à privilégier



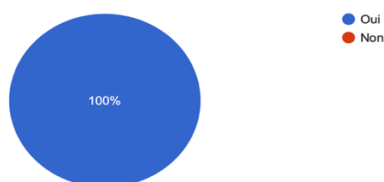
Source : Auteurs

Bien que la collaboration horizontale soit largement appréciée par les enseignants interrogés, près de trois sur quatre estiment que les relations transversales devraient être une priorité au sein de l'établissement. Cela révèle une préférence marquée pour un modèle d'échanges plus équitable et moins hiérarchisé. La communication ascendante et descendante est moins plébiscitée, ce qui semble traduire un souhait de limiter les barrières hiérarchiques dans les échanges. Par ailleurs, une minorité (5,9 %) souligne l'importance d'une communication fondée sur le respect, la confiance et l'empathie. Ce point met en évidence un désir de renforcer des relations plus collaboratives et inclusives, favorisant un climat de travail harmonieux et solidaire au sein du lycée.

Figure N°24 : La communication interne, outil de réussite

Pensez-vous que la communication interne est un outil de réussite d'un établissement scolaire ?

35 réponses



Source : Auteurs

Aucun des participants n'a exprimé de désaccord. Cela indique que la communication interne est perçue comme un facteur clé dans le renforcement de la cohésion et de la culture d'équipe au sein de l'établissement. Cette unanimité souligne à quel point cet aspect est perçu comme un facteur clé dans l'efficacité et la performance de l'école.

2.3. Discussions et recommandations

2.3.1. Synthèse des résultats

Les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance d'une communication interne bien structurée pour améliorer l'engagement et la satisfaction des enseignants dans un établissement scolaire. La revue de littérature a montré que les différences individuelles, notamment la personnalité, influencent fortement les perceptions de la communication au sein d'un groupe. Des traits de personnalité comme l'ouverture à l'expérience ou l'extraversion peuvent rendre certains enseignants plus réceptifs aux initiatives de communication ou plus enclins à y participer activement. Cette variabilité individuelle signifie que les approches uniformes de communication ne sont pas toujours efficaces pour motiver l'ensemble du personnel. Les résultats de notre étude le confirment, car ils montrent que les enseignants perçoivent différemment les canaux de communication selon leur niveau de confort avec la technologie, leur position dans le corps professoral, et leurs attentes personnelles.

En parallèle, La littérature sur la motivation suggère que des facteurs comme le sentiment d'appartenance, l'intégration et l'implication des enseignants devraient être prioritaires. Une communication interne claire, respectueuse des particularités individuelles, peut favoriser un environnement de travail où les enseignants se sentent valorisés et soutenus. Les résultats de l'étude montrent que la communication horizontale, qui favorise l'égalité et la collaboration entre collègues, est perçue positivement et pourrait renforcer la motivation des enseignants en leur permettant de participer activement aux décisions de l'établissement. Ces observations appuient les conclusions sur l'importance de la communication interne comme levier de motivation intrinsèque et de réussite d'un établissement scolaire, et suggèrent que des efforts pour personnaliser la communication en fonction des besoins et des préférences des enseignants pourraient avoir un impact significatif sur leur engagement et leur satisfaction au travail.

2.3.2. Recommandations

Lors du dépouillement des questionnaires, nous avons pu collecter plusieurs suggestions et recommandations, telles :

a. Renforcer les outils numériques pour fluidifier la communication :

- Développer davantage l'usage des technologies de communication (WhatsApp, plateformes de gestion scolaire, etc.) afin de permettre une meilleure interaction entre les enseignants, les élèves, les parents, et la direction. Les plateformes numériques doivent être simples d'utilisation, accessibles et permettre des échanges rapides et transparents. Chaque acteur doit se sentir impliqué. ELKAM, K. et FARIDI, M soulignent que « *le digitalisation de la communication interne apporte divers changements sur les comportements des collaborateurs et impacte leur degré de satisfaction et par conséquent leur performance au travail.* » (ELKAM, K. et FARIDI, M. 2022).

b. Encourager une communication horizontale :

- Favoriser un modèle de communication basé sur des échanges égalitaires entre les différents acteurs de l'établissement. Cela peut inclure la mise en place de réunions collaboratives où les enseignants, parents et élèves sont encouragés à partager leurs idées et préoccupations sur un pied d'égalité.
- Organiser des sessions de travail collaboratives entre les différents acteurs pour renforcer l'esprit d'équipe et la coopération.

c. Améliorer les processus d'écoute :

- Mettre en place des outils pour mesurer régulièrement le sentiment d'écoute au sein de l'établissement (sondages anonymes, boîtes à idées, réunions de rétroaction). Ces initiatives peuvent aider à détecter ceux qui se sentent exclus et à renforcer les canaux de communication pour mieux les intégrer.
- Créer un espace de dialogue permanent pour les enseignants, afin qu'ils puissent partager leurs avis sur les sujets importants liés à la gestion scolaire et à l'organisation des cours. Cela contribuera à une prise de décision plus partagée et plus inclusive.

d. Promouvoir une culture de la confiance et de l'empathie :

- Il est essentiel de renforcer la culture de confiance et d'empathie. Des formations sur la communication et des activités pour renforcer les liens entre les acteurs pourraient aider à améliorer la qualité des échanges.
- Mettre en place un système de mentorat où les membres plus expérimentés peuvent aider les nouveaux arrivants à s'intégrer, en facilitant leur participation dans la communication.

e. Créer des espaces d'échanges informels :

- Les résultats montrent que la plupart des communications se font à des moments informels (entrée, sortie, récréation). Il serait bénéfique de formaliser ces échanges en créant des

espaces dédiés à la discussion et à la collaboration dans l'établissement. Cela permettrait de rendre ces moments plus productifs, tout en favorisant l'esprit d'équipe.

Enfin, et selon la théorie de l'équité de John Stacey Adams, la motivation des individus dépend de leur perception d'équité dans les échanges sociaux, notamment entre les efforts qu'ils investissent et les récompenses qu'ils reçoivent en retour (Adams, 1963). Appliquée au contexte de la communication interne dans l'établissement de notre recherche, cette théorie suggère qu'il est essentiel de veiller à un équilibre perçu par les enseignants entre leur implication dans les processus de communication et les avantages qu'ils en retirent, qu'il s'agisse de reconnaissance, de soutien ou d'accès à l'information. Ainsi, pour améliorer l'engagement et la satisfaction du personnel, il serait recommandé de renforcer la transparence des processus de communication et d'assurer une réciprocité équitable dans les échanges.

Conclusion

En conclusion, notre étude visait à évaluer l'état et l'impact de la communication interne dans la réussite d'un établissement d'enseignement secondaire. Les données recueillies auprès des enseignants du lycée Ben M'Sik à Casablanca révèlent que bien que la communication horizontale soit favorisée, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour instaurer des pratiques de communication plus inclusives et structurées. Ces résultats soulignent l'importance de faire de la communication interne un véritable levier d'efficacité et de cohésion au sein de l'établissement. De plus, l'importance accordée au respect, à la confiance et à l'empathie dans les interactions internes indique une volonté de créer un environnement de travail harmonieux, favorable à la réussite éducative. Comme le soulignent BOUTAYBA , A. et BENYAHOUUD , Z : « *l'accès à l'information est primordial pour instaurer un environnement de transparence et de confiance...* » (BOUTAYBA , A. et BENYAHOUUD , Z. 2023).

La revue de littérature nous a permis de situer la communication interne dans une perspective historique et conceptuelle, en montrant comment elle contribue à la motivation et à l'engagement du personnel. D'un point de vue empirique, notre enquête a mis en lumière des axes d'amélioration, notamment l'intégration des nouvelles technologies, le renforcement des échanges transversaux, et l'adoption d'une approche plus collaborative.

Au niveau des implications scientifiques, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la communication organisationnelle en milieu scolaire, en particulier dans un contexte où les interactions formelles et informelles jouent un rôle central dans la culture d'établissement.

Par ailleurs, les limites de notre étude, notamment l'échantillon restreint et le contexte spécifique d'un seul établissement, appellent à la prudence quant à la généralisation des résultats. Des recherches futures pourraient étendre l'analyse à d'autres établissements ou examiner plus en profondeur l'impact de la taille des classes et des outils de communication numérique sur la qualité des échanges.

Nous tenons à signaler que notre enquête quantitative s'est déroulée pendant l'année scolaire 2023-2024. L'analyse des résultats nous amène à formuler plusieurs recommandations : intégrer des outils numériques pour faciliter le partage d'informations, promouvoir une culture de transparence et d'inclusivité, et instaurer des processus de rétroaction réguliers entre la direction, les enseignants, et les autres parties prenantes.

Au final, une communication interne bien structurée et adaptée aux besoins de chacun se révèle être un fondement essentiel pour renforcer l'environnement éducatif et soutenir la réussite scolaire. Ces pistes ouvrent également la voie à des recherches futures, notamment sur l'impact des outils numériques et des pratiques de communication horizontale sur la performance des établissements scolaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Andry, T. (2017). « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle ». Revue Scientifique Francophone en Communication organisationnelle, Numéro 50, pp : 179-202
- BOUTAYBA , A. and BENYAHOUUD , Z. (2023). « Le droit d'accès à l'information au Maroc à l'ère du digital : Etat des lieux et perspectives. » Revue Internationale du Chercheur, 4, 3.
- Brulois, V. & Charpentier, J. M. (2013). « De l'image au social : le chemin d'une évolution pour les pratiques en communication interne. » Open Journal Repository, Université Catholique de Louvain, pp : 51-69.
- Burke M., *A chacun son style d'entreprise*, InterEditions, 1987.
- Chauvin, D. (2010). « La fonction « communication interne » en crise ? » Revue Scientifique Francophone en Communication organisationnelle, Numéro 38, pp : 147-170.
- Covey, S. R. (1989). « Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent », Éditions First, p : 140.
- ELKAM , K. et FARIDI , M. 2022). « La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ? » Revue Française d'Economie et de Gestion. 3, 7.
- Fortin, J. (2004). « Étude des variables influençant la collaboration dans la médiation en milieu de travail. » Essai présenté à la Faculté de Droit, Université de SHERBROOKE, en vue de l'obtention du grade de Maître en Lettres Légales.
- J.M.DECAUDIN et IGALENS, *la communication interne*, DUNOD, 2006.
- LARHRISSI , N. and OMANI, L. 2020. « La communication interne, facteur de motivation des salariés : Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V ». Revue Internationale du Chercheur . 1, 3 (Sep. 2020).
- Mallah, T. (2016). « Creating an organizational climate for communication: internal communication and leadership in a project-based international organization: the case of UNOPS ». Master's Thesis in International Management, University of Tampere School of Communication.
- Morillon, L. & Bouzon, A. (2009). « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. » Revue Scientifique Francophone en Communication organisationnelle, Numéro 33, pp : 189-202

- Nicolas, Y. (1994). Prendre au mot la communication d'entreprise. « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. » Revue Scientifique Francophone en Communication organisationnelle, Numéro 5.
- Pačnik, P. (2019). « The role of internal communication in work performance and motivation of employees: the example of the company X. » Faculté des Sciences Sociales, Université de Ljubljana, 2019.
- Richendollar, Carolee. (2013). « How Do They Fit In? Millennials In The Workplace » Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019. 2922. pp : 51-69
- S Sugerman, D. (2007). « Effects of Functional Diversity Training, Using the MBTI Instrument, on Workgroup Performance. » Student Theses, Dissertations, Portfolios and Projects. 171.
- Salahuddin, Mecca M., (2014). « The Impact of Generational Differences on Organizational Relationships: A Communication Perspective ». Theses & Dissertations. 48.
- Schein, E. H. (2010). « Organizational Culture and Leadership » 4e éd. Jossey-Bass, p : 22.