

DEFICIT DE COMMUNICATION INTERNE DANS LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE EN RDC : CAS DE L'UNIVERSITE LIBRE DE KISANGANI

Par
Yves-Daddy ALIFI AMATCHO¹

¹ Yves-Daddy Alifi Amatcho, assistant à l'Université Libre de Kisangani.

Abstract

Communication, a major component of social practice, is at the heart of life in society from a political, economic and social point of view. To this end, it contributes to strengthening the visibility of men and of various institutions. It is thus nowadays, companies, organizations, the various social structures use it in order to communicate their intentions, projects and activities in order to build an image accepted in the environment which surrounds it and ultimately create a thread of dialogue with it. Such a reality must be experienced in the DRC in general and in Kisangani in particular where some private university institutions are located. But the observation is that the latter do not communicate often and do not care about their image vis-à-vis the internal and external public. This is the case of the Free University of Kisangani, established in the city of Kisangani since 2015, which has a communicational deficit and whose information from this university institution does not reach all social layers of this urban entity.

Résumé

La communication, une composante majeure de la pratique sociale, est au cœur de la vie en société du point de vue politique, économique et social. Elle concourt, à cet effet, au renforcement de visibilité des hommes et de différentes institutions. C'est ainsi à nos jours, les entreprises, les organisations, les différentes structures sociales y font recours en vue de communiquer leurs intentions, projets et activités dans le souci de construire une image acceptée dans l'environnement qui l'entoure et in fine créer un fil de dialogue avec celui-ci. Une telle réalité doit être vécue en RDC en général et en particulier à Kisangani où certaines institutions universitaires privées sont implantées. Mais le constat est que ces dernières ne communiquent pas souvent et ne se soucient guère de leur image vis-à-vis du public interne et externe. C'est le cas de l'université libre de Kisangani, implantée dans la ville de Kisangani depuis 2015, qui accuse un déficit communicationnel interne et dont l'information émanant de cette institution universitaire ne touche pas toutes les couches sociales de cette entité urbaine.

Introduction

Dans le monde en pleine évolution et comme le souligne Palo Alto, la communication est au confluent de toute existence sociale. Cela signifie qu'elle constitue un élément du système social dans la mesure où elle joue un rôle qui contribue à son existence². C'est ce que Norbert Wiener appelle la cybernétique³.

La communication est une composante majeure de la pratique sociale, à telle enseigne elle est au cœur de la vie en société du point de vue politique, économique et social. Elle concourt à cet effet, au renforcement de visibilité des hommes et de différentes institutions. C'est pourquoi, pour une institution ou entreprise, communiquer, c'est construire son capital image. Mais, il faut qu'elle communique bien pour dialoguer avec ses publics internes et externes. Et si l'information est donnée à chaque employé, cela lui

¹ Yves-Daddy Alifi Amatcho, assistant à l'Université Libre de Kisangani.

² ALTO, P. cité par MUCCHIELLI, A., *Les Sciences de l'information et de la communication*, Paris, 3^{ème}Ed, Hachette, 2001, p.4

³ WIENNER, N., *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*, New -York, The MIT Press (Cambridge, Mass) et Wiley, p.53.

permettrait d'avoir des éléments de jugement et d'appréhension des objectifs et des buts économiques et sociaux que l'entreprise poursuit. D'où l'entreprise doit bien communiquer pour s'attacher une image positive à la fois riche et cohérente.⁴

Les décideurs, qu'ils soient des entreprises publiques ou privées, de petites, moyennes ou de grandes entreprises, créent notamment des services de communication dans le but de maintenir ou d'accroître leur compétitivité et pour favoriser l'innovation dans leurs organisations.

De toutes les communications qui peuvent exister au sein d'une entreprise, celle appelée interne occupe une place importante dans le sens où elle met l'accent sur le climat d'harmonie entre les différents membres. Et comme le souligne Jean Baudouin : l'institution ou l'entreprise doit avant toute chose entreprendre la communication interne, le personnel étant les premiers porteurs de l'image.⁵

Concernant la communication interne au sein des institutions d'enseignement supérieur et universitaire en RDC, disons que l'Université Libre de Kisangani, ULIKIS en sigle, accuse des difficultés pour la mise en œuvre d'une bonne organisation de la communication interne. A l'absence d'une direction chargée de communication, l'Université Libre de Kisangani recourt dans la plupart de cas aux moyens utilisés comme d'habitude par les autres entreprises.

Ainsi, le présent article n'est pas le premier à aborder la thématique de la communication interne au sein d'une institution ou une entreprise. Plusieurs auteurs l'ont déjà abordée dans leurs réflexions, et c'est à titre illustratif que nous citons les travaux de Bernard Miege⁶, Ntedika Nzila⁷, Mujinga Dina⁸, Philippe Détrie et Catherine Meslin-Broyez.⁹

A lire les travaux des auteurs précités, le présent article se rapproche de ces derniers par son objet d'étude qui est la communication interne. Il se démarque par le fait qu'il cherche à analyser et à démontrer le déficit communicationnel au sein d'une institution universitaire privée qu'est l'Université Libre de Kisangani.

Ainsi, au sein de l'Université Libre de Kisangani, la pratique de la communication interne paraît comme si la structure de communication interne ne répond pas à la hauteur de cette institution où les attributions de cette structure sont confiées et exécutées par le service des relations publiques et/ou par le secrétariat voire l'initiative vient de lui-même le promoteur de cet établissement universitaire.

A cet effet, le présent article cherche à expliquer le mode d'organisation de la structure de communication interne de l'Université Libre de Kisangani, ses outils de communication utilisés et ses manifestations du déficit de sa communication.

Les objectifs poursuivis par le présent article est de dégager le mode d'organisation de la structure de communication interne de l'Université Libre de Kisangani, identifier ses outils de communication utilisés et relever ses manifestations du déficit communicationnel.

⁴CHAPERT, P.H., *Communication et Relation Publique*, Montréal, les éd. Commerce, 1979, p.29.

⁵POMBO, N., *Stratégie de Communication des organisations*, Kinshasa, IFASIC, 2006, p.12.

⁶ MIEGE, B., *La société conquise par la communication, logiques sociales*, Tome I, Presse universitaire de Grenoble, 1996.

⁷ NTEDIKA NZILA, *Communication interne de l'utexafrica*, TFC, Kinshasa, IFASIC, 2001.

⁸ MUJINGA DINA, *communication interne à la regideso*, TFC, Kinshasa, IFASIC, 2006

⁹ DETRIE, P. et MESLIN-BROYEZ, C., *La communication interne au service du management*, Paris, liaisons, 2002, p.35.

Pour mener la présente étude, les méthodes descriptive et analytique nous ont servi pour arriver aux résultats. La première nous a permis de décrire la structure de la communication interne de la de l'université libre de Kisangani. Et la seconde, nous a servi à interpréter les données recueillies au cours de nos investigations sur les outils de communication interne utilisés et les manifestations du déficit communicationnel.

Quant aux techniques utilisées, nous avons utilisé l'observation directe, l'interview et la technique documentaire pour la collecte des données, et l'analyse de contenu qualitative et quantitative de ces dernières.

I. Eclairage terminologique de la communication

I.1. Notions sur la communication

Etymologiquement, le mot « communication » est issu du latin « communicare » qui signifie partager, mettre en commun, rendre commun ou être en relation avec. « C'est un échange (verbal) entre un sujet parlant qui produit un énoncé destiné à un autre sujet parlant ou à un interlocuteur dont il sollicite l'écoute et/ ou une réponse explicite ».

Au sens large, « la communication est la transmission de message, les émotions, déclenche les attitudes et influence une conduite. Elle est l'art de transmettre l'information, les idées et les attitudes d'une personne à une autre ». Plusieurs auteurs ont défini le concept « communication » de diverses manières selon leurs écoles et selon l'objet de leurs études. Charles Cooley¹⁰ définit la communication comme étant un « mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent et que sans la communication, l'esprit humain ne peut se développer tant que nature humaine véritable ». La communication dans le cadre de l'entreprise « est un ensemble des signaux émis par celle-ci dans les différentes directions des partenaires réels ou potentiels.

Ainsi, dans le processus de communication, Communiquer signifie avoir des rapports, entrer en relation, établir des contacts ; la vie n'aurait pas de sens sans la communication : elle est le pilier de la vie sociale. Cependant, communiquer est une opération difficile et complexe, il faut donc connaître les règles pour tisser des relations correctes avec les autres.

Pour ce fait, les éléments structurels du processus communicatif se présentent de la manière suivante:

- Un Emetteur (E) ;
- Un Récepteur (R) ;
- Un Message (M) ;
- Un Code (C) ;
- Un Instrument (I) ou un moyen reliant E-R : voix, geste.

Par conséquent, la communication n'existe que lorsque deux personnes sont en relation. Elle implique au moins deux acteurs et plusieurs facteurs. Les acteurs dans une communication sont : l'émetteur et le récepteur. Quant aux facteurs, nous avons : le message, le code, canal, etc.

- Les acteurs

L'émetteur est la personne qui envoie un message. Il prend l'initiative de transmettre des informations à autrui. Le récepteur est la personne qui reçoit le message.

¹⁰ COOLEY, C.H., *Social organization*, New York, Charles Scribner, 1991, p.60.

- **Les facteurs**

Le message est un ensemble d'informations que l'Emetteur transmet ou voudrait transmettre au Récepteur. C'est l'objet même de la communication. Les caractéristiques d'un bon message sont : *la clarté, la concision et la persuasion.*

- **Le code**

C'est un ensemble de signes et règles de combinaisons de ces signes. Le destinataire y puise pour constituer son message. C'est l'opération d'encodage. Le destinataire identifiera ces systèmes des signes, c'est l'opération du décodage.

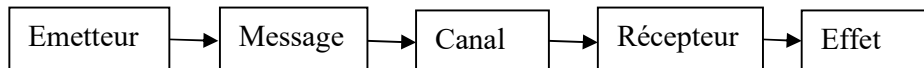
- **Le canal**

C'est un moyen par lequel le message est transmis par l'Emetteur. C'est la voie de circulation de message. Il peut être à première approximation défini par le moyen technique auquel l'Emetteur a recouru pour assurer l'acheminement de son message. Il s'agit des moyens sonores (ondes, voix, oreilles) et visuels (excitation lumineuse, images, ...)

Suivant le canal de communication utilisé, on peut opérer une première classification de message : message sonore (parole, musique, sons divers...), message tactile (touché), message olfactif (parfum), message gustatif (goût).

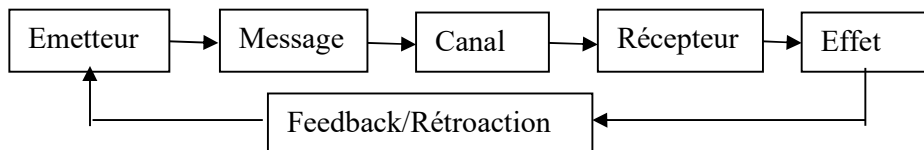
Ainsi, le processus de transmission de message en communication comprend deux modèles : le premier est linéaire et le second est circulaire. Le premier modèle est ainsi unilatéral c'est-à-dire à sens unique qui se présente de la manière suivante :

Schéma 1 : Modèle unilatéral du processus de transmission de message



Dans le schéma 1, l'émetteur envoie le message et le récepteur reçoit. Les avantages qui se présentent sont : l'économie du temps, l'absence de débat et la transmission du message dans un code figural. Et les inconvénients de ce modèle est qu'il est antidémocratique, seul le point de vue de l'Emetteur prime et il y a donc absence de dialogue, d'échange des idées.

Schéma 2 : Modèle circulaire du processus de transmission de message



Le schéma 2 illustre le modèle de transmission de message à double sens ou modèle circulaire. L'Emetteur transmet le message au Récepteur et ce dernier réplique.

Les avantages de ce modèle qu'il est démocratique. Chacun exprime son idée, sa pensée librement. D'où, il y a un changement constant de rôle. Quant aux inconvénients, il y a la perte de temps dans la discussion et le risque de ne pas arriver à une solution¹¹.

¹¹Lire IYELE BATSI, P.H., *Théories de communication*, cours inédit, G3 SIC, FLSH, UNIKIS, 2017

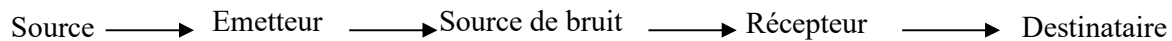
I.2. Quelques modèles de communication

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser celle-ci. Dans le cas présent, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais des modèles qui sont complémentaires. Ainsi, nous passons en revue l'évolution générale en donnant les modèles les plus connus et l'apport qu'ils ont induit.¹² Parmi ces modèles, nous pouvons nous inspirer de deux : le modèle de Shannon et Weaver, et celui d'Harold Dwight Lasswell.

➤ Le modèle de Shannon et Weaver¹³

La préoccupation de ces deux auteurs était de régler les problèmes de transmission télégraphique : le signal devait arriver au niveau de la cible dans l'état le plus proche de ce qu'il était au niveau de la source. Ce signal peut être affecté ou brouillé, voire déformé par un phénomène de bruit. La communication est réduite à la transmission d'une information. Ce modèle met en avant les obstacles qui peuvent rendre la communication difficile : codage, décodage, bruit (entendu comme tout ce qui gêne la transmission). Mais il ne prévoit aucune interaction entre l'émetteur et son unique destinataire. Il se fonde en outre sur des messages simples. Le modèle de Shannon et Weaver est schématisé de la manière suivante :

Schéma 3 : Modèle de communication de Shannon et Weaver



➤ Le modèle d'Harold Dwight Lasswell¹⁴

L'approche d'Harold Dwight Lasswell reprend comme préalable en répondant aux cinq questions suivantes : Quoi ? A qui ? Avec quel canal ? Et avec quel effet ? À chaque étape du processus de communication Harold Dwight Lasswell associe un type d'analyse spécifique :

Le qui : l'émetteur qui peut être un individu, un groupe ou encore une entreprise ;

Le quoi : le contenu, c'est la matière ou le message que l'émetteur adresse au récepteur ;

A qui : le récepteur ou le destinataire, celui qui reçoit le message venant d'un destinataire ;

Le canal : c'est l'instrument par lequel le message parvient ;

L'effet : l'influence du message sur le récepteur.

Dans le mécanisme de la communication, un émetteur envoie un message à un récepteur par l'intermédiaire d'un canal tout en cherchant à produire des effets. Le modèle d'Harold Dwight Lasswell conçoit la communication comme un processus d'influence et de persuasion. La communication est donc conçue comme un processus d'influence. Le modèle permet de bien analyser la communication de propagande

¹² Lire IYELE B, P.H., op.cit

¹³ Le modèle de communication de Shannon et Weaver a été appelé *la mère de tous les modèles*. Les chercheurs en sciences humaines et sociales utilisent ce terme pour désigner un modèle intégrant diverses notions : source d'information, message, émetteur, signal, canal, bruit, récepteur, destination de l'information, probabilité d'erreur, codage, décodage, entropie moyenne, débit d'un canal, etc.

¹⁴ Lire LASSWELL, H.D., *Propaganda, communication and public opinion: a comprehensive reference*, Princeton, Princeton University Press, 1946.

ou la communication publicitaire. Néanmoins, aucun retour de l'émetteur vers le récepteur n'est envisagé. Le récepteur reste, selon ce modèle, assez passif et sa psychologie est simplifiée.

I.3. Communication interne

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication contribue à la réalisation de ses objectifs. Elle améliore la qualité des produits, favorise la motivation, contribue à la fidélisation des salariés et crée un ensemble de valeurs partagées.

La communication interne, outre celle externe, est un volet important de la bonne santé d'une organisation. Toute entreprise, qui voudrait avoir une bonne posture sur le marché, ne doit pas uniquement s'occuper de son image extérieure. Parfois, les plus grands défis, les difficultés qui mettent à genoux viennent de l'intérieur.

La communication interne peut être définie comme étant « l'ensemble des actions ou de non-actions de communication en direction des membres d'une organisation »¹⁵. Pour Alex Mucchielli, la communication interne est l'ensemble des actions d'information et de communications réalisées par la hiérarchie, le responsable de la communication ou des consultants, qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise¹⁶.

La communication interne est aussi un moyen pour le personnel d'être au courant des informations internes et importantes relatives à la vie de l'organisation. Au sein de l'entreprise, certains éléments tels que les a priori, les médias, les rumeurs, les discours syndicaux ont une influence sur de nombreuses personnes. Ces différents éléments ont ainsi une incidence sur la motivation et les performances du salarié.

A cet effet, la communication interne a pour objectif d'accompagner le projet socio-économique, de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel. Nombreuses sont les entreprises qui choisissent de développer leur communication interne en créant un journal d'entreprise ou en instaurant un livret d'accueil. Elles ont également tendance à inverser la réflexion, en commençant par des outils¹⁷. C'est de ce constat que seront démontrés les différents outils qu'on peut retrouver dans une entreprise.

En principe, chaque entreprise détermine des outils ou moyens de communication interne en fonction de l'effectif de son personnel, de son activité, de ses moyens humains, financiers et matériels. Le tableau ci-dessous présente les neuf outils ou moyens de communication et leurs avantages.

¹⁵ MUCCHIELLI, A., *Sciences de l'Information et de la Communication*, Paris, Cedex, 2001, p.10.

¹⁶ MUCCHIELLI, A., op.cit, p.12

¹⁷ MUCCHIELLI, A., op.cit, p.12

Tableau 1 : Présentation de neuf outils ou moyens de communication interne et leurs avantages

Supports de communication	Avantages
Panneaux d'affichage	Lisibilité et durabilité de l'information
Notes de service	Clarté et garantie que tous les salariés ont eu connaissance de l'information
Réunions	Motivation par implication, efficacité, clarté notamment grâce au jeu des questions/réponses
Entretien professionnel (trimestriel, bisannuel, annuel)	Motivation du salarié, dialogue sincère et non faussé, dénouement des conflits/des incompréhensions
Organigramme et plan géographique de l'entreprise	Permet de connaître les liens hiérarchiques, de s'adresser au bon interlocuteur, et à tout nouvel arrivant de s'orienter dans l'entreprise
Livre d'accueil	Excellent outil qui participe de l'édification
Boite à suggestion/questionnaires	Motivation des salariés qui ont consultés sur la bonne marche de l'entreprise et permet d'avoir l'opinion des intéressés.
Sorties	Excellent moyen pour mieux connaître ses collaborateurs et atténuer des tensions relationnelles
Charte	Permet de forger une culture d'entreprise véhiculable à l'extérieur.

Source : Mangubu Lotika, Cours information et communication

Ainsi, pour l'organisation d'une entreprise, la communication interne s'avère nécessaire et stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la cohésion du groupe, et stimule la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque entreprise a, à cet effet, un type de communication propre à elle. On peut citer la communication descendante, la communication ascendante, la communication horizontale et la communication verticale correspondant à la vision stratégique de l'entreprise.

Les supports utilisés dans ces types de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail ou le fax...

Concernant la place de la communication interne dans une entreprise, disons que celle-ci a une importance capitale. Afin de favoriser et promouvoir une bonne image de la société, le chef a besoin de travailler en parfaite collaboration avec ses subalternes. Cette tâche n'est aisée que grâce à un outil indispensable. Elle consent au chef d'avoir une idée de ce que ses agents pensent et disent de l'entreprise. « C'est un moyen de liaison, une piste bilatérale d'échange de renseignements. On ne peut parler de communication que lorsque la diffusion écrite ou orale fonctionne dans ces deux sens déclare Pierre.H.Chapert¹⁸. Richard Doin et Daniel Lamarre renchérissent en disant : sans une entreprise soucieuse de son image, on trouvera d'abord une volonté de la haute direction de rallier ses employés à ses objectifs de les intégrer aux prises de décisions de les consulter périodiquement et de leur donner constamment le vrai heur »¹⁹. De ce qui précède, nous pouvons dire que la communication interne occupe une place de choix dans la gestion et l'organisation de l'entreprise.

¹⁸ CHAPERT, P.H., *Communication et Relation Publique*, Montréal, éd. Commerce, 1979, p.8

¹⁹DOIN, R, et LAMARRE, D., *Les relations publique une nouvelle force de la l'entreprise moderne*, Paris, les éditions de l'homme, 2002, p.98

II. Mode d'organisation de structure de la communication interne de l'Université Libre de Kisangani

La structuration de l'Université Libre de Kisangani, ULIKIS en sigle²⁰ donne l'idée d'une importante organisation. Elle correspond à l'existence d'une communauté de personnes faisant partie intégrante de son environnement interne. Ainsi, la nécessité s'impose en ce qui concerne l'utilisation de supports ou outils de communication interne.

Cette communication aide à la coordination des activités dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Ce qui nous amène à dire que la communication est à l'entreprise ce qu'est la circulation sanguine est au corps humain.

A l'Université Libre de Kisangani, la communication est du ressort dans la plupart de cas, de service des relations publiques et/ou du secrétariat, placée sous l'autorité du secrétaire général administratif voire du promoteur de cette institution universitaire, chargée :

- de réunir et de conserver toute documentation y relative ;
- d'élaborer l'organe d'information de l'ULIKIS ;
- d'étudier et de mettre en place des moyens d'information ;
- d'assurer un rôle de conseil en matière de communication externe (présentation de nouvelles orientations et autres réalisations de l'institution...).

La communication interne est théoriquement basée sur l'amélioration des relations interpersonnelles et interprofessionnelles (faciliter les contacts entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques et entre les supérieurs eux-mêmes). Cette amélioration n'est pas tellement ressentie. Elle peut a priori témoigner que l'Université Libre de Kisangani n'attache pas trop d'importance à sa communication interne. De fois, des réunions ou rencontres sont organisées sans que le personnel soit informé et/ou assisté suite au déficit communicationnel.

En effet, au sein de cette institution universitaire, il n'est nullement fait mention de l'élaboration d'une bonne politique de communication interne ; du renforcement du sentiment d'appartenance du personnel à la famille d'entreprise et à sa sensibilisation sur les enjeux du marché des connaissances et les valeurs à promouvoir, de

²⁰ L'Université Libre Kisangani, ULIKIS en sigle, est l'une des universités du groupe Université Libre de Kinshasa (ULK). L'ULK est une institution privée d'utilité publique, créée le 15 Octobre 1988 et définitivement agréée le 12 Juin 2006 par Décret présidentiel n°06/0106. Elle est la première université privée créée en République Démocratique du Congo car en cette période, le pays ne comptait que trois universités publiques, à savoir : l'université de Kinshasa (UNIKIN), l'université de Lubumbashi (UNILU) et l'université de Kisangani (UNIKIS). Elle tire ses origines de l'Institut Universitaire de Droit et des Sciences économiques qu'elle remplaça en 1988 à l'Université Libre de Kinshasa. Sa fondation est l'œuvre de cinq fils du pays dont notamment BOMPOKO BOKETE, LOSALA DJOME J'OLUMBU, BONGONGONGALI, INGANGE BABA et BONDENGE IKOLO.

Le premier Recteur de l'ULK fut le Professeur Victor DJELO EMPENGE OSAKO, spécialiste en Droit constitutionnel du Congo-Kinshasa. Outre ce professeur, l'université a connu plusieurs Recteurs comme les professeurs AZAMA LANA, spécialiste en Droit Fiscal, MAPHANA-MA-NGUMA économiste.

Ce n'est qu'en 2015 que l'ULK décide de mettre une de ses universités à Kisangani suite à la demande de l'ONGD les amis du savoir dont le Président du Conseil d'administration est le Professeur KOMANDA LIKWEKWE et son vice-président qui est le fondateur de l'ONGD Pasteur Amos IUNGBI SINGA.

De ce fait, l'Université Libre de Kisangani organise plusieurs facultés et options parmi lesquelles les facultés de Médecine (médecine humaine, sage-femme, santé-publique), Droit (public, privé et judiciaire, de l'homme, fiscal, foncier, pénal, économique et social), Sciences économiques et Gestion (économie monétaire, marketing, douane et accises, économie rurale, économie financière, gestion des entreprises, statistiques et démographie), Sciences informatiques (informatique de gestion, informatique de réseau, maintenance et électronique informatique, math-info, Sciences de l'information et de la communication), Sciences Sociales, administratives et politiques en deux vacation.

l'enracinement approfondi d'une culture d'entreprise...L'option est globalement à la communication technique et non relationnelle.

III. Outils de communication interne utilisés à l'Université Libre de Kisangani

Sur ce point, il est question de relever les différents outils de communication interne utilisés à l'Université Libre de Kisangani. Dans cette institution, la communication est principalement de nature administrative, et les outils de communication interne utilisés sont repartis en deux types, à savoir :

- La communication descendante ;
- La communication ascendante.

III.1. La communication descendante

Elle est la forme de communication qui se transmet du haut vers le bas selon la hiérarchie établie. Parmi les outils identifiés à ce niveau, on retient les supports écrits et réunions avec le personnel.

III.1.1. Les supports écrits

Les supports écrits traitent essentiellement des questions d'organisation et de fonctionnement des services. Nous avons des réunions d'informations, notes circulaires, communiqués ainsi que quelques sms (short message service) téléphoniques ou texto.

A l'Université Libre de Kisangani, les supports écrits les plus utilisés sont des notes de service, notes circulaires, décisions. Ces documents sont généralement diffusés par affiche, à l'intention du personnel concerné. Ils émanent des premiers responsables. Ils ont un caractère obligatoire parce que revêtant une valeur décisionnelle et réglementaire. Le contenu est relatif aux missions, aux aménagements du personnel pour ne citer que ceux-là. Mais, l'outil d'information fréquemment utilisé est la note de service et n'obéit pas à une périodicité précise de parution.

III.2.1.2. Les réunions avec le personnel

Bien planifiée, la communication interne peut être un stimulant pour un management opérationnel des ressources humaines. Les réunions avec le personnel sont donc importantes. En effet, aucun agent ne peut donner le meilleur de lui-même sans un environnement propice à cet effet. Les réunions ont alors pour objectif de permettre une personnalisation de l'information et une ébauche de communication.

Au niveau de l'Université Libre de Kisangani, cette forme de communication existe. Mais, elle émane surtout de la hiérarchie qui la convoque. Celle-ci convoque des réunions sporadiques et spontanées avec les différents services administratifs et l'ensemble du personnel scientifique. Généralement, ce sont des séances de communication sur les nouvelles dispositions à prendre pendant les périodes d'évaluation ou examens et d'autres nouvelles décisions sur le fonctionnement de l'institution.

Notons que ces cadres de rencontres sont rares. Le manque de temps paraît la raison la plus avancée. Mais lorsqu'elles ont lieu, ces réunions portent généralement sur :

- les problèmes ponctuels rencontrés et liés au fonctionnement ;
- les affectations et les avancements en grade;
- le programme d'activités.

Toutefois, ces réunions sont insuffisantes de façon générale. Elles sont décidées au cas par cas. Ce qui fait que certains membres avouent pouvoir passer plus de temps sans pouvoir s'entretenir avec leurs autorités hiérarchiques. Il y a donc un frein à la diffusion de l'information opérationnelle et motivationnelle.

Outre ces outils, nous avons aussi, *les réunions d'informations, les notes circulaires, communiqués ainsi que quelques sms (short message service) téléphoniques ou texto* parmi tant d'autres outils capables d'améliorer de plus en plus la communication interne de cet alma mater

Les réunions d'informations appelées également flash d'information ou encore nouvelle information sont des supports écrits qui font circuler certaines informations concernant l'organisation de l'entreprise. En outre, ce sont des moyens aussi utilisés par l'ULIKIS pour entrer chaque fois en contact avec son personnel et des étudiants pour une communication bien déterminée.

Les notes circulaires ou notes de service sont des documents écrits adressés par une autorité à ses subordonnés afin de les informer de comportements ou attitudes à adopter d'une législation ou d'une réglementation particulière. En gros, une lettre adressée à plusieurs personnes. C'est un moyen par lequel l'institution ULIKIS recourt aussi parfois pour entrer en communication avec son environnement en vue d'annoncer certaines dispositions nouvelles concernant le fonctionnement de celle-ci. Cette institution recourt aussi au moyen de *communiqués* pour annoncer de nouvelles dispositions et autres mesures à observer.

En dernier lieu, il y a les *sms téléphoniques ou textos*. C'est un autre moyen plus utilisé par différentes autorités académiques pour annoncer certaines rencontres ou autres réunions avec les différents corps académique, scientifique, administratif, technique et ouvrier.

De ce fait, nous comprenons que la politique de la communication interne de l'Université Libre de Kisangani reste jusqu'ici déficiente et demeure encore problématique à certains niveaux laissant beaucoup d'autres outils inexploités aussi importants pour conforter sa communication interne dans le cadre d'une institution universitaire.

Au-delà, de ceux que nous venons d'énumérer ci-haut utilisés par l'ULIKIS, il en existe beaucoup d'autres que cette institution pourrait recourir ou mieux utiliser en vue de bien se positionner dans le cadre de cette dernière. Il s'agit des brochures, Service visite guidée, Intranet et boîte mail, revue de presse, documentation, journal d'entreprise, boîte à idées ou suggestion de l'entreprise, communication de proximité, réunions semestrielles, réunions interdépendantes, réunions inter-services, forum de discussion, téléphone portable et fixe. Tous ceux-ci sont aussi des moyens efficaces qu'une institution universitaire digne de ce nom pourrait utiliser pour son émancipation et s'éviter d'éventuels mal entendus. Donc, tous ces outils de la communication contribuent à l'information et à la bonne communication de l'entreprise.

III.2. La communication ascendante

C'est la communication dite du «bas vers le haut». Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée. La communication ascendante permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

A l'ULIKIS, cette forme de communication est pratiquée par les supports écrits et autres moyens tels de la bouche à l'oreille pour faire parvenir certains desideratas et notes administratives des membres, pour soit une assistance sociale et besoins liés au vécu quotidien.

IV. Manifestations du déficit de la communication interne de l'université Libre de Kisangani

IV.1. Constats

Après ce bref tour d'horizon sur les outils de communication interne de l'Université Libre de Kisangani, plusieurs constats se dégagent :

➤ Premier constat :

La communication interne de l'ULIKIS n'a pas d'orientations stratégiques bien définies. Confinée dans son approche informationnelle, elle souffre de la crédibilité hiérarchique parce que rien ne se concrétise en termes de promesses.

De ce fait, la prédominance du canal hiérarchique compromet la valeur de la rétroaction (feed-back) dans les relations professionnelles. Les cadres de concertation faisant défaut, la possibilité pour le

personnel de rencontrer avec aisance leurs supérieurs hiérarchiques s'en trouve alors, bien réduite. Même entre eux, les conditions ne sont pas réunies pour une bonne communication. Il est difficile dans ces situations de connaître réellement les aspirations du personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. C'est du reste, pour cette raison que les personnels évoquent quelque fois, les supputations, les frustrations voire des rumeurs,... La communication reste souvent en marge des stratégies de l'ULIKIS. Les premiers responsables ne lui accordent que peu, ou pas d'importance. Elle est certes formalisée. Mais cette communication n'a pas d'emprise réelle sur le cours de l'organisation. Ses actions restent ponctuelles et limitées.

On note par exemple l'absence de réunions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et/ou semestrielles avec les différents responsables des services. Elles sont cependant des moyens pour le personnel de s'exprimer auprès de la hiérarchie. Dans ce cas précis, l'ensemble du personnel ne prend pas part aux échanges. Ce sont plutôt leurs responsables directs qui rapportent leurs doléances ou attentes à la hiérarchie. C'est une forme de communication à deux étages qui favorise une remontée systématique des avis et suggestions du personnel vers la hiérarchie, par l'entremise des chefs de service.

Egalement, l'absence des assemblées générales du personnel de l'ULIKIS. L'importance de ces rencontres est qu'elles permettent aux responsables et à l'ensemble du personnel de discuter sur le fonctionnement de l'entreprise. C'est l'occasion pour chaque acteur d'exprimer ses attentes et, éventuellement de faire des propositions. Les assemblées générales constituent des cadres d'expression pour le personnel et un moyen pour les responsables d'évaluer l'état social de l'organisation et partant un outil de gestion participative et objective.

Mais, du fait de la faiblesse d'élaboration de la communication interne, ces différentes réalités constituent des handicaps pour l'Université Libre de Kisangani. Si la communication nourrit l'organisation, celle-ci va à son tour diffuser du sens et communiquer une identité. Tout « *communiqué* » dans l'entreprise. Tout est porteur de sens. Mais à force de privilégier le canal hiérarchique, l'entreprise peut subir un déficit en matière de circulation de l'information. Normalement, ce qui est vécu au niveau de la base devrait transiter par la voie hiérarchique et être parfaitement connu de la direction.

➤ **Deuxième constat :**

C'est la structuration hiérarchique à l'Université Libre de Kisangani. Ici, le service de la communication n'existe pas, quelques fois, il est rattaché au secrétariat général administratif qui l'organise à sa façon avec des animateurs non-qualifiés, avec tous les risques possibles avec comme conséquences la perte de la crédibilité à cause de la trop grande dépendance. Cette structuration ne permet pas une bonne communication interne capable d'entreprendre des initiatives ou actions conséquentes en conformité avec les enjeux du moment.

La lourdeur administrative et la lenteur des procédures décisionnelles constituent donc des embûches au dynamisme de la communication. C'est pour cette raison que Marie-Hélène Westphalen²¹ enseigne que plus il y a de niveaux hiérarchiques, moins la communication ascendante et descendante sont favorisées.

A l'Université Libre de Kisangani, la politique globale est définie par la hiérarchie. C'est la même instance décisionnelle qui définit également la structuration de l'organisation et les champs de compétences de chaque fonction selon les besoins. Ainsi, les choix qui sont faits et les discussions appliquées en matière de communication relèvent à divers niveaux de l'appréciation personnelle des premiers responsables. Par exemple, en cas de besoin de la couverture médiatique d'une cérémonie liée à la vie de l'institution, le plus souvent, la hiérarchie fait généralement appel à la Radio Télévision Nationale Congolaise, RTNC en sigle, pour ladite couverture qui ne suffit pas toujours dans le cadre d'une bonne circulation d'information.

Il faut dire que le personnel de l'ULIKIS est aujourd'hui acteur de cette institution universitaire. Il n'est plus possible de le mobiliser sans le tenir informé des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Le faire, serait courir le risque de ne communiquer que des finalités

²¹ WESTPHALEN, M. H., *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 2001, p.64.

alors que la transmission du sens du projet est primordiale. Les travailleurs ne peuvent s'approprier ce qu'ils ne comprennent pas.

La communication interne ne se borne pas seulement aux outils. Elle suppose aussi contenu, conception et stratégie d'entreprise. Elle se situe dans la recherche, la remise en cause mais aussi dans la connaissance des hommes qui composent la structure et son environnement. Ce qui n'est pas vraiment le cas à l'ULIKIS où on note un manque de cohérence dans l'utilisation des outils. Les outils sans la stratégie sont la ruine de la communication. En ce sens, la fonction communication repose fortement sur l'identité de l'entreprise. Elle dépend de sa taille, de son organisation, de son ancienneté, de sa culture.

En terme général, la communication dans l'entreprise met les hommes en relation entre eux afin de faciliter leur action collective et en impliquant un état d'esprit particulier du travail. Elle repose également sur un ensemble de techniques permettant l'expression au sein de l'organisation et reconnaître l'interdépendance des acteurs de l'entreprise. Elle est donc en relation avec l'organisation de l'entreprise (relation de travail entre les différentes cellules constituant sa structure), ses modes de fonctionnement (système d'information et d'échange de données) et son management proprement dit (la reconnaissance des acteurs et de leurs expressions).

IV.2. Défis de la communication

Au vu de l'ensemble de ces insuffisances, il apparaît important que l'Université Libre de Kisangani se dote d'une bonne politique de communication. Celle-ci doit s'articuler autour des objectifs politiques, relationnels et culturels clairs afin de cultiver une identité collective, d'enraciner la culture d'entreprise et de fédérer l'ensemble du personnel.

A ce propos, Marie Hélène Westphalen²² **souligne que** la communication s'inscrit dans une perspective sociale répondant aux attentes d'information (tout aussi irrésistibles que légitimes) des salariés. On ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugles. Ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés...

En effet, que vaut une communication institutionnelle de l'ULIKIS visant à montrer l'image d'une entreprise consensuelle si à contrario, les agents à travers leurs actions quotidiennes se butent sur la rudesse et la dictature de la hiérarchie.

Il sied aussi de veiller particulièrement à la cohérence entre communication interne et communication externe. Cette nécessité procède du fait que toutes les faces d'une organisation s'influencent et doivent être coordonnées sous peine de créer une dissonance. Il faut admettre avec Gilles Marion quand on veut communiquer dans la durée avec un grand nombre de parties prenantes de manière cohérente, il n'y a pas d'autre solution que de s'efforcer, en déca de toutes les expressions, de donner un contenu cohérent à tous les discours de l'institution. Sans cette harmonie, les agents transmettront des messages contradictoires qui parasiteront ceux que l'institution veut diffuser auprès de ces publics. En tout état de cause, la règle est que la communication interne ne se décrète pas. Du reste, selon Claude Duterme²³ ; d'une certaine manière, on peut concrétiser la façon de réfléchir la communication par la métamorphose du tireur : celui-ci choisit une cible et en fonction de celle-ci (ses déplacements, ses caractéristiques morphologiques...) va déterminer le plus précisément possible le choix de l'arme, des projectiles, l'emplacement, l'angle de tir, le moment, etc. Si l'analyse a été bien conduite et les choix pertinents, un tireur entraîné doit toucher au but avec le résultat escompté.

²² WESTPHALEN, M.H., *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 2001, p.64.

²³ DUTERME, C., *La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2002, P.9

De ce fait, la parabole du tailleur de Peter Drucker²⁴ est édifiante : nous sommes au Moyen-âge. Un homme rencontre trois tailleurs de pierre sur le chantier d'une cathédrale. Il leur demande: « *Que faites-vous?* ».

Le premier répond: « *Je taille des pierres pour gagner ma vie* » ;

Le deuxième: « *Je sculpte des statues dans la pierre* » ;

Le troisième: « *Je participe à l'édification d'une cathédrale* »...

En définitive, disons que la vision qu'ont les acteurs de leur travail peut influencer énormément sur leur motivation, et partant, sur la qualité de prestation de leurs différentes activités.

Conclusion

La communication, une composante majeure de la pratique sociale, concourt au renforcement de visibilité des hommes et de différentes institutions. C'est pour quoi, il appartient aux décideurs, qu'ils soient des entreprises publiques ou privées, de petites, moyennes ou de grandes entreprises, de créer des services de communication dans le but de maintenir ou d'accroître leur compétitivité et de favoriser l'innovation dans leurs organisations.

De toutes les communications qui peuvent exister au sein d'une entreprise, celle appelée interne occupe une place importante dans le sens où elle met l'accent sur le climat d'harmonie entre les différents membres.

Ainsi, l'ULIKIS souffre d'un certain déficit communicationnel. Le constat est qu'elle ne possède pas une bonne politique de communication interne et surtout qu'il n'y a pas une direction de communication dirigée par des hommes compétents, crédibles, pour permettre à l'institution une bonne circulation d'informations.

Au regard de cet état de fait, il paraît important pour l'Université Libre de Kisangani d'œuvrer à l'instauration d'une communication franche, d'une écoute active et d'un dialogue dynamique avec ses salariés ou son personnel. Ce système d'information et de communication interne doit être pertinent, fiable, précis et rapide. Si de tels critères sont réunis, l'entreprise peut en tirer trois avantages principaux, à savoir :

- la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son travail ;
- l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnel ou entité ;
- l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.

Bibliographie

I. ouvrages

- BOYER, N., *Equilibry, Le Vade-Mecum Du Drh*, éd. Management, 1999
- DUTERME, C., *La communication interne en entreprise: l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2002
- DETRIE, P. et MESLIN-BROYEZ, C., *La communication interne au service du management*, Paris, liaisons, 2002
- DURANT, J., *Les formes de la communication*, Paris, Ed. Dumont communication, 1981
- DUPUY, E. et RAYNAUD, I., *La communication interne, vers l'entreprise transparente*, Ed d'Organisations, Paris, 1988
- FLOCH, J. M., *Identités visuelles*, Paris, PUF, 1995

²⁴ DRUCKER, P., *Management: Tasks, Responsibilities and Problems*, New York, Harper and Row, 1973, P.398

- LASSWELL, H. D., L., *propaganda, communication and public opinion: a comprehensive reference*, Princeton, Princeton University Press, 1946.
- MOREL, P, H, *Pratique de relation de presse* (2eme édition), Paris, Dunod, 2001
- MUCCHIELLI, A., *Les Sciences de l'information et de la communication*, Paris, 3eEd, Hachette, 2001.
- MIEGE, B., *La société conquise par la communication, logiques sociales*, Tome 1, Presses Universitaires de Grenoble, 1996
- WESTPHALEN, M.H., *communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 2001
- ALMEDIA, N. et LIBAERT, T., *La Communication Interne D'entreprise*, Paris, 3eme éd Dunod, 2002
- CHAPERT, P.H., *Communication et Relation Publique*, Montréal, les éd. Commerce, 1979.
- DRUCKER, P *Management: Tasks, Responsibilities and Problems*, New York, Harper and Row, 1973, P.398.
- DOIN, R. et LAMARRE, D., *Les relations publiques une nouvelle force de la l'entreprise moderne*, les éditions de l'homme, SD, ST, 1976.
- REGOUBY, C., *La communication globale, comment construire l'image de l'entreprise*, paris, Hachette, 1992.
- STOPPARD, T., *after magritte : d'après magritte*, traduit par Élisabeth Janvier, Martel, Éditions du Paquet, coll. « Théâtre en poche », 1970.
- WILLET, G., *la communication modéliste une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories ottawa*, éd. Renouveau pédagogique, 1992
- WIENNER N., *cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*, MIT press, new york, 1948

II. Thèses, DES, Mémoires, travaux de fin de cycle et notes de cours

- MANGUBU L.C., *information et communication*, cours inédit, deuxième graduat en sciences de l'information et communication, FLSH, UNIKIS, 2006.
- GOUBA, F., *cours de relations publiques et marketing*, cours inédit master II, université de Ouagadougou, 2005-2006.
- IYELE B, H., *Théories de communication*, cours inédit, G3 SIC, FLSH, UNIKIS, 2017
- MUJINGA D., *Communication Interne A La Regideso*, TFC, Kinshasa, IFASIC, 2006
- NZILA, N., *communication interne de l'utexafrica*, TFC, Kinshasa, IFASIC, 2001.
- POMBO, N., *stratégie de communication des organisations*, Kinshasa, IFASIC, 2006.
- POMBO, N., *Introduction au phénomène publicitaire*, Cours inédit, UNIKIN, IFASIC, 2014-2015.

III. Webographie

- Dictionnaire encarta junior 2009, consulté le 22 juillet 2012 à 13h30
- www. Google. Com, consulté le 12 novembre 2019 à 18h32