

Communication interne et cohésion sociale : perceptions des acteurs à l'université de Ségou

Ahamadou Talibo, SIDIBE,
doctorant en Communication à l'École Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » (ED-DESSLA) du Mali.
ahamadoutsidibe@yahoo.fr

Ichaka, CAMARA,
enseignant-chercheur à l'Institut de Pédagogie Universitaire (IPU)
Camarai2000@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche partage une partie de nos résultats de recherche sur le rôle de la communication interne comme levier de cohésion sociale et de motivation au sein de l'université de Ségou. Elle vise à comprendre les perceptions des acteurs, à identifier les pratiques et dysfonctionnements qui limitent l'efficacité des échanges, et à en évaluer les effets sur la dynamique organisationnelle. La recherche adopte une approche qualitative, reposant sur des entretiens semi-structurés et l'observation directe auprès de 74 participants issus de toutes les catégories de l'université (cadres, enseignants, personnel administratif, technique et d'appui, étudiants et syndicats).

L'analyse thématique met en évidence une prédominance de la communication descendante, centralisée et souvent perçue comme autoritaire, générant un sentiment d'exclusion. À l'inverse, la communication ascendante favorise reconnaissance et participation, tandis que la communication horizontale, largement informelle, soutient la solidarité entre pairs. Toutefois, l'absence de stratégie formalisée, la dépendance accrue aux canaux informels, les contraintes matérielles et les tensions syndicales fragilisent la circulation de l'information, réduisent la motivation et alimentent la méfiance organisationnelle. Les résultats soulignent ainsi que la communication interne constitue un enjeu stratégique pour renforcer la cohésion sociale et l'engagement institutionnel, nécessitant des dispositifs plus inclusifs, participatifs et transparents.

Mots clés : communication interne, cohésion sociale, motivation, université, Mali.

Abstract

This study presents part of our research findings on the role of internal communication as a lever for social cohesion and motivation within the University of Ségou. It aims to understand stakeholders' perceptions, identify practices and dysfunctions that limit the effectiveness of exchanges, and assess their effects on organizational dynamics. The research adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews and direct observation with 74 participants from

all categories of the university (managers, teachers, administrative, technical and support staff, students, and unions).

The thematic analysis highlights a predominance of downward communication, centralized and often perceived as authoritarian, generating a sense of exclusion. Conversely, upward communication fosters recognition and participation, while horizontal communication, largely informal, supports solidarity among peers. However, the absence of a formalized strategy, the increased reliance on informal channels, material constraints, and union tensions weaken the flow of information, reduce motivation, and fuel organizational mistrust. The findings therefore underline that internal communication is a strategic issue for strengthening social cohesion and institutional engagement, requiring more inclusive, participatory, and transparent mechanisms.

Keywords : *internal communication, social cohesion, motivation, university, Mali.*

Introduction

Au XXI^è siècle, la communication interne est désormais considérée comme un levier stratégique incontournable de la performance organisationnelle. Loin de se limiter à la transmission d'informations, elle constitue un processus structurant qui façonne la motivation, l'engagement et la cohésion sociale des collaborateurs, tout en renforçant la productivité et l'efficacité globale des institutions (Peretti, 1994). Dans des environnements complexes et compétitifs comme ceux de l'enseignement supérieur, elle participe à la consolidation d'une gouvernance efficace, à la création d'un climat de confiance et à la mobilisation des acteurs autour de finalités communes. De ce fait, elle s'impose comme un pilier central de la gestion des ressources humaines et de la construction d'une identité organisationnelle partagée.

La littérature scientifique abonde sur cette question et met en avant la valeur stratégique de la communication interne. Schwab (2017) insiste sur l'impossibilité pour une organisation moderne de prospérer sans interactions continues et pertinentes avec ses publics internes. Joly (2009) souligne quant à lui la tendance des institutions à privilégier la communication externe, alors même que la qualité du climat organisationnel dépend largement de l'efficacité des échanges internes. Dans cette perspective, Gave (2013) propose un modèle théorique qui constitue le socle de notre analyse : la communication interne, lorsqu'elle est participative et inclusive, possède la capacité de transformer les membres de l'organisation en véritables «

ambassadeurs », porteurs d'adhésion, d'engagement et de rayonnement institutionnel.

Ce modèle repose sur deux dimensions complémentaires. La première est fonctionnelle : la communication interne constitue un instrument de diffusion et de coordination de l'information. Elle assure la circulation fluide des messages entre les différents niveaux hiérarchiques et catégories d'acteurs, condition nécessaire à la compréhension des orientations stratégiques et à l'efficacité collective. La seconde est symbolique et relationnelle : au-delà de l'information, la communication interne contribue à façonner des représentations partagées, à renforcer le sentiment d'appartenance et à favoriser la cohésion sociale. Cette dimension confère à la communication interne un rôle transformateur, capable d'élever les collaborateurs au rang de partenaires engagés dans le projet institutionnel.

Dans les contextes africains et particulièrement au Mali, ce modèle prend une résonance spécifique. Plusieurs études (Gouba, 2000 ; Kamissoko et al., 2025) ont montré que la communication interne y demeure souvent marquée par une forte centralisation, une faible transparence et une participation limitée des acteurs. Ces pratiques héritées de modèles de gestion hiérarchiques freinent la circulation fluide de l'information, réduisent la capacité d'initiative des collaborateurs et alimentent des tensions organisationnelles. Dans les universités maliennes, ces limites s'ajoutent à des contraintes structurelles telles que le manque de ressources, la jeunesse des institutions et la diversité des attentes entre enseignants, syndicats, personnels administratifs et étudiants.

L'Université de Ségou, créée en 2009, incarne pleinement ces défis. En tant qu'institution récente, elle se trouve dans une phase de structuration où la communication interne devrait jouer un rôle clé pour assurer la cohésion entre les différentes catégories d'acteurs. Or, des travaux préliminaires (Dabo, 2016) révèlent des dysfonctionnements persistants : informations descendantes perçues comme autoritaires, absence de mécanismes de rétroaction, communication horizontale inégalitaire selon les statuts ou les appartenances. Ces limites fragilisent la cohésion sociale et compromettent la motivation, alors même que l'université est appelée à jouer un rôle stratégique dans le développement régional et national.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche. Elle pose la problématique suivante : comment la communication interne est-elle perçue par les acteurs de l'Université de Ségou, et dans quelle mesure constitue-t-elle un vecteur de cohésion sociale et de motivation au sein de cette institution publique d'enseignement supérieur ?

L'hypothèse générale qui guide ce travail est que les insuffisances de la communication interne à l'Université de Ségou relèvent à la fois des modes de fonctionnement institutionnels et des comportements des acteurs. Une amélioration des pratiques pourrait donc renforcer la cohésion sociale, stimuler la motivation et, plus largement, améliorer la performance organisationnelle. Trois hypothèses spécifiques en découlent :

- la communication descendante, bien qu'essentielle à la structuration,

est perçue comme autoritaire et peu transparente, ce qui fragilise la cohésion ;

- la communication ascendante reste marginale, faute d'espaces

institutionnels d'expression et de rétroaction, limitant la participation des acteurs ;

- la communication horizontale, propice à la solidarité, demeure

traversée par des inégalités liées au statut, au genre ou à l'âge.

L'objectif général de ce travail est de contribuer à une meilleure compréhension du rôle de la communication interne comme levier de cohésion sociale et de motivation dans un contexte universitaire malien. Plus spécifiquement, il s'agit : d'analyser les perceptions de la communication interne par les différents acteurs de l'Université de Ségou ; d'identifier les pratiques et dysfonctionnements qui limitent son efficacité ; et d'évaluer l'impact de ces pratiques sur la cohésion sociale et la motivation du personnel.

L'intérêt de cette étude se situe à deux niveaux. Sur le plan pratique, elle fournit des repères analytiques aux décideurs universitaires maliens désireux de renforcer la gouvernance, d'améliorer le climat organisationnel et de prévenir les conflits internes. Sur le plan académique, elle enrichit une littérature encore lacunaire sur la communication interne en Afrique francophone, où les analyses restent dominées par les contextes

européens et nord-américains. En s'appuyant sur le modèle théorique de Gave (2013), ce travail contribue à une meilleure compréhension du potentiel transformateur de la communication interne dans des environnements organisationnels marqués par des défis structurels et sociaux spécifiques.

Enfin, l'article s'articule en cinq sections principales. Après l'introduction, le cadre méthodologique de l'étude est exposé, incluant la description du milieu et des techniques de collecte de données. La section suivante présente et analyse les résultats empiriques issus des entretiens et observations réalisés auprès des acteurs de l'Université de Ségou. La quatrième discute ces résultats à la lumière des apports théoriques et des recherches antérieures, en mettant en évidence les implications pratiques et académiques. L'article se termine par la conclusion.

1. Présentation de la ville de Ségou et de son université

1.1. Ville de Ségou

Située au centre du Mali, sur les rives du fleuve Niger, Ségou occupe une place stratégique à la fois géographique, politique et culturelle. Chef-lieu de la quatrième région administrative depuis la réforme territoriale de 1999 (Loi n°99-035 du 10 août 1999), elle constitue un carrefour entre le nord et le sud du pays, renforçant son rôle dans les dynamiques nationales.

Héritière d'une histoire prestigieuse, Ségou est souvent qualifiée de « berceau des grandes civilisations ouest-africaines ». L'Empire du Mali (XIII^e–XV^e siècles), l'Empire Songhaï (XV^e–XVI^e siècles), ainsi que les royaumes bambaras de Ségou et du Kaarta (XVII^e et XVIII^e siècles, ont marqué la région par leur influence politique, économique et culturelle. Le XIX^e siècle fut dominé par l'expansion de l'Empire toucouleur d'El Hadj Omar Tall. L'islamisation progressive, amorcée dès le VII^e siècle, et la colonisation française (1886–1888) ont par ailleurs profondément transformé les structures sociales et administratives locales, donnant naissance à une identité riche où traditions et modernité coexistent (Foliard, 2018, p.869).

Aujourd'hui, Ségou conserve un patrimoine matériel et immatériel remarquable et se distingue par un dynamisme culturel reconnu, notamment à travers le Festival sur le Niger, événement international de musique et d'arts. Ce rôle de centre culturel et

intellectuel offre un environnement favorable au développement d'institutions académiques, dont l'Université de Ségou, qui s'inscrit dans cette dynamique de rayonnement et d'innovation.

1.2. Université de Ségou

Créée par le décret n°09-128/P-RM du 27 mars 2009 et officialisée par l'ordonnance n°10-011/P-RM du 1er mars 2010, ratifiée par la loi n°2013-014 du 21 mai 2013, l'Université de Ségou est la première université publique implantée en région au Mali. Elle s'inscrit dans la politique nationale visant à élargir l'accès à l'enseignement supérieur et à renforcer la recherche scientifique. Conformément au système Licence-Master-Doctorat (LMD), elle ambitionne de former des diplômés compétents, capables de répondre aux besoins socio-économiques et aux exigences du marché de l'emploi.

Ses missions sont multiples : dispenser des formations théoriques et pratiques de qualité, développer la recherche scientifique et technologique, promouvoir la formation continue, diffuser la culture et contribuer au développement local à travers l'innovation et l'expertise. Par cette vocation, l'université se positionne non seulement comme un acteur régional, mais également comme une institution de référence à l'échelle nationale et sous-régionale.

Dans un contexte marqué par la massification des effectifs, des contraintes budgétaires et des tensions sociales, l'Université de Ségou occupe un rôle structurant en démocratisant l'accès au savoir et en consolidant le statut de la ville comme pôle académique et scientifique. La communication interne y constitue un levier essentiel pour assurer la coordination des missions, favoriser la participation des différents acteurs et renforcer la cohésion sociale dans une institution encore jeune et en structuration.

1.3. Collecte et traitement des données

La collecte des données a été réalisée à l'Université de Ségou entre avril et juillet 2024, selon un calendrier adapté aux contraintes organisationnelles et académiques. L'étude adopte une approche qualitative visant à comprendre les perceptions des acteurs en matière de communication interne. La technique principale retenue est l'entretien, individuel (E.I.) et groupe de discussion (G.D.), complété par l'observation directe, afin de saisir

à la fois les discours et les pratiques effectives. L'échantillonnage a combiné le choix raisonné et la technique en « boule de neige », en tenant compte de critères tels que le sexe, le statut universitaire, l'appartenance institutionnelle et la reconnaissance par les autorités universitaires. Ce dispositif a permis d'intégrer des profils variés et représentatifs. L'accès aux participants s'est fait par des voies directes (rencontres en face à face) et indirectes, avec l'appui d'intermédiaires institutionnels, notamment pour atteindre certaines catégories comme le personnel d'appui et les agents de sécurité. Cette démarche a favorisé l'équité et la représentativité, essentielles dans le contexte malien marqué par de fortes relations hiérarchiques.

L'échantillon final comprend 74 participants : 22 cadres du Rectorat et du Décanat, et 52 enseignants, personnels administratifs, techniques et d'appui, représentants syndicaux et étudiants de Licence et de Master.

Le traitement des données a suivi une analyse thématique. Les entretiens, intégralement transcrits et codés, ont été organisés autour des axes de recherche (communication descendante, ascendante, horizontale, cohésion sociale et motivation). Les observations ont permis de confronter discours et pratiques, assurant une triangulation des données. La saturation des informations a guidé la taille de l'échantillon, garantissant la fiabilité et la robustesse des résultats.

2. Résultats de recherche

L'analyse des données recueillies auprès des différents acteurs de l'Université de Ségou révèle que la communication interne constitue à la fois un levier stratégique de cohésion sociale et un facteur de mobilisation organisationnelle. Toutefois, cette dynamique reste marquée par des perceptions contrastées, des pratiques fragmentées et des dysfonctionnements qui affectent directement la motivation du personnel et l'efficacité institutionnelle. Ces constats rejoignent le modèle de Gave (2013), qui postule que la communication interne possède la capacité de transformer les membres d'une organisation en ambassadeurs de son projet collectif. Or, à Ségou, ce potentiel demeure encore partiellement mobilisé.

Trois axes majeurs structurent les résultats : les perceptions différencierées de la communication interne selon les acteurs ; les pratiques et dysfonctionnements qui entravent son efficacité ; et l'impact de ces pratiques sur la cohésion sociale et la motivation collective.

2.1. Perceptions différencierées de la communication interne

L'étude met en évidence trois formes principales de communication interne – descendante, ascendante et horizontale – perçues de manière contrastée par les responsables, le personnel administratif, les enseignants, les syndicaliste et les étudiants.

2.1.1. Communication descendante : entre légitimation et exclusion

Perçue par les responsables administratifs comme un outil de structuration et de légitimation institutionnelle, la communication descendante suscite toutefois de vives critiques chez les étudiants et les agents subalternes. Ceux-ci la jugent autoritaire, lente et peu transparente, en raison de la diffusion sélective et tardive des informations. K.F., leader étudiant explique : « Nous recevons parfois des notes de service que nous ne comprenons pas ou trop tard » (L3, G.D. du 22/05/2024).

De même, I.N., agent administratif déplore : « *Les informations sont souvent destinées à la hiérarchie, nous n'avons pas accès aux décisions importantes* » (E.I. du 08/04/2024).

Les résultats indiquent que la diffusion sélective de l'information alimente un sentiment d'exclusion et accroît la distance hiérarchique. Ce constat rejouit Yao-Baglo (2009) sur les effets démobilisateurs d'une communication verticale, et Mintzberg (2006) sur les limites de la centralisation. À l'Université de Ségou, l'opacité documentaire et le déficit d'explication des décisions freinent l'appropriation collective. Conformément à Gave (2013), cette configuration compromet la transformation des membres en véritables ambassadeurs institutionnels.

2.1.2. Communication ascendante : un levier de reconnaissance et de participation

Contrairement à la communication descendante, la communication ascendante est perçue comme un facteur de reconnaissance et de cohésion. Les entretiens révèlent que la

possibilité de transmettre ses préoccupations et de contribuer aux décisions renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance. Enseignants et personnels administratifs soulignent que, bien que rares, les espaces de parole favorisent implication et responsabilité. S.G., enseignant-chercheur souligne : « Lorsque nous pouvons donner notre avis, nous nous sentons impliqués et responsables du fonctionnement de l'université » (E.I. du 24/05/2024).

K.D., secrétaire administrative abonde dans le même sens : « Les réunions où nous pouvons partager nos préoccupations sont rares, mais elles renforcent notre sentiment d'appartenance » (E.I. du 22/04/2024).

Les résultats confirment que la formalisation des mécanismes de remontée d'information constitue un levier de gouvernance participative et de légitimité institutionnelle (Amsidder, Bendahhan et Abil, 2018), en cohérence avec Likert (1967), qui souligne l'importance de systèmes inclusifs. Or, à l'Université de Ségou, ces espaces demeurent rares, informels et inégalement accessibles, ce qui fragilise leur portée. Conformément à Gave (2013), leur institutionnalisation apparaît nécessaire pour transformer les acteurs en relais positifs du projet organisationnel.

2.1.3. Communication horizontale : un espace de solidarité et de collaboration

La communication horizontale, principalement informelle, se déploie dans les interactions quotidiennes entre collègues, via les réseaux sociaux internes ou dans les moments de convivialité. Elle est largement perçue comme un facteur de solidarité et de collaboration. Les propos recueillis montrent qu'elle facilite l'organisation du travail et le soutien mutuel. Un de département d'étude et de recherche (DER) souligne : « Les discussions avec mes collègues dans les pauses ou sur WhatsApp nous aident à mieux nous organiser et à nous soutenir mutuellement » (E.I. du 04/06/2024).

B.S., cadre de la Scolarité confie : « *Quand le chef de service encourage la collaboration, cela motive tout le monde* » (E.I. du 23/05/2024).

Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Decaudin et al. (2017), qui considèrent que la communication horizontale favorise l'apprentissage collectif et la cohésion. Ils rejoignent également la perspective de Wenger (1998), selon laquelle les

communautés de pratique créées dans les interactions horizontales renforcent le partage de savoirs et le sentiment d'identité collective. Toutefois, à l'Université de Ségou, l'efficacité de ces échanges demeure largement tributaire de la volonté managériale et de l'inclusivité des équipes. L'absence de formalisation limite leur potentiel stratégique, contrairement à ce que prescrit le modèle de Gave (2013).

Aussi, les résultats révèlent une asymétrie marquée : la communication descendante, autoritaire et centralisée, tend à démobiliser, tandis que les dimensions ascendante et horizontale, bien que porteuses de solidarité, demeurent peu institutionnalisées. Cette configuration, conforme aux constats de Tourish et Robson (2006), fragilise la cohésion et la performance collectives. Pour rejoindre la logique de Gave (2013), l'Université de Ségou devrait équilibrer ces flux, en favorisant transparence et participation, afin de transformer ses membres en ambassadeurs mobilisateurs.

2.2. Pratiques et dysfonctionnements limitant l'efficacité de la communication interne

L'analyse des données recueillies met en évidence plusieurs pratiques et dysfonctionnements qui compromettent l'efficacité de la communication interne à l'Université de Ségou. Ces limites réduisent non seulement sa portée stratégique, mais aussi sa capacité à soutenir la cohésion sociale et la motivation des acteurs.

2.2.1. Une communication descendante et centralisée

L'analyse révèle que la communication interne à l'Université de Ségou repose essentiellement sur une logique descendante, marquée par une forte centralisation. Les notes de service, courriers officiels et réunions constituent les principaux canaux d'information, mais leur diffusion reste lente, cloisonnée et peu interactive. A.C., un chef de DER déclare : « Nous recevons les informations par voie hiérarchique, souvent trop tard, et sans possibilité de donner notre avis en amont » (E.I. du 11/05/2024). Du côté administratif, le constat est similaire : « Les directives viennent d'en haut. Nous exécutons, mais il n'y a pas de retour possible vers la présidence » (S.O. agent administratif, E.I. du 19/04/2024).

Les apprenants, étudiants inscrits en Licence et Master, pour leur part, regrettent un déficit d'interaction directe : « Nous sommes informés par nos délégués ou via affichage. Mais rarement nous échangeons directement avec le rectorat ou le décanat » (O.A.A., Représentant étudiant, G.D. du 22/05/2024).

Cette centralisation excessive nourrit un sentiment d'exclusion organisationnelle et fragilise la construction d'une identité collective. Mintzberg (2006) a démontré que la concentration des flux d'information au sommet réduit la capacité d'apprentissage organisationnel, en empêchant la circulation des savoirs tacites. À l'Université de Ségou, ces constats se traduisent par une faible appropriation des décisions stratégiques et une démotivation croissante des acteurs.

2.2.2. Montée en puissance des canaux informels et numériques

Face aux lenteurs de la communication officielle, les acteurs privilégient des canaux alternatifs tels que les réseaux informels et WhatsApp, plus rapides et accessibles. M.C., assistant administratif confié au Rectorat : « Pour être au courant, il vaut mieux être dans un groupe WhatsApp que d'attendre une note de service » (E.I. du 21/04/2024).

À l'Université de Ségou, l'usage privilégié des canaux informels, appréciés pour leur rapidité, génère cependant des dérives telles que la propagation de rumeurs, des inégalités d'accès et une confusion communicationnelle. Ce « dédoublement communicationnel » (Paradis, 2007 :59) révèle la faiblesse des dispositifs institutionnels modernes (intranet, plateformes collaboratives) indispensables à une circulation fiable et équitable de l'information. En l'absence de tels outils, l'institution se prive d'un levier stratégique de mobilisation et limite l'émergence de ses membres comme ambassadeurs, conformément à la théorie de Gave (2013).

2.2.3. Absence de stratégie formalisée et pilotage fragmenté

Les résultats révèlent l'absence d'une politique de communication interne structurée à l'Université de Ségou. Les responsabilités sont dispersées entre le secrétariat général, les Doyens des Facultés et les services administratifs, sans

coordination centralisée, ce qui limite l'efficacité et la portée des actions. M.S., un doyen illustre cette situation : « Nous faisons de la communication au cas par cas, sans plan d'ensemble. Chacun gère comme il peut » (E.I. du 16/06/2024).

Cette situation confirme les analyses de Bessières (2019) selon lesquelles les organisations publiques privilégient la communication externe, reléguant l'interne à une fonction logistique. Or, pour Gave (2013), seule une stratégie intégrée permet de mobiliser les acteurs autour d'un projet institutionnel partagé.

2.2.4. *Contraintes matérielles et organisationnelles*

Les entretiens et observations soulignent des limitations matérielles et organisationnelles : accès limité aux outils numériques, absence d'intranet opérationnel, site web peu actualisé et moyens logistiques insuffisants, entravant une communication institutionnelle moderne, interactive et inclusive. K.F., leader étudiant témoigne : « Pour une information simple, nous devons nous déplacer jusqu'au secrétariat. Les canaux numériques sont sous-utilisés » (G.D. du 22/05/2024). Ces limites réduisent les possibilités d'instaurer une communication moderne, interactive et inclusive.

Ces constats rappellent ceux de Cornelissen (2020), pour qui la communication interne ne peut jouer son rôle stratégique sans dispositifs matériels adaptés. Dans un environnement universitaire où l'agilité et la réactivité sont essentielles, ces contraintes fragilisent l'intégration des acteurs et alimentent frustrations et démotivation.

2.2.5. *Poids des tensions syndicales et hiérarchiques*

L'analyse révèle que la communication interne à l'Université de Ségou est fortement influencée par les rapports de pouvoir entre syndicats, enseignants et administration. S.C., représentant syndical précise : « La communication devient un instrument de domination quand il y a un conflit avec le rectorat ou le décanat » (E.I. du 22/04/2024).

Cette observation rejoue les analyses de Tourish et Robson (2006), qui montrent que dans les organisations publiques africaines, l'équilibre des flux communicationnels est souvent compromis par les luttes de pouvoir, ce qui fragilise la cohésion interne. Or, selon

Gave (2013), la communication interne doit être conçue comme un levier d'intégration, et non comme un terrain de confrontation.

2.3. Impact des pratiques dysfonctionnelles sur la cohésion sociale et la motivation du personnel

Les dysfonctionnements relevés produisent des effets cumulatifs qui affaiblissent à la fois la cohésion sociale et la motivation collective.

2.3.1. Sentiment de distance et de marginalisation

Enseignants, administratifs et étudiants rapportent un déficit de reconnaissance et de participation. A.B.K., chef de DER résume : « On ne se sent pas concernés par les décisions. L'information nous parvient trop tard, et il n'y a pas de cadre pour discuter » (E.I. du 04/06/2024).

Du côté administratif, le constat est identique : « Nous exécutons des directives, mais rarement on nous explique les raisons. Cela crée un sentiment d'être mis à l'écart » (I.N., agent administratif, E.I. du 08/04/2024).

Les étudiants, souvent considérés comme simples récepteurs, partagent ce ressenti : « Nous sommes informés par nos délégués, mais nous ne sommes pas associés aux débats qui nous concernent » (F.D., étudiante Master, G.D. du 26/04/2024).

Ces perceptions rejoignent les travaux de Likert (1967), qui a montré que l'efficacité organisationnelle repose sur la participation active des membres. L'absence d'appropriation empêche, selon Gave (2013), la transformation des acteurs en ambassadeurs du projet institutionnel.

2.3.2. Affaiblissement de la marque employeur universitaire

À l'Université de Ségou, une communication interne insuffisante compromet l'image institutionnelle et fragilise la marque employeur. L'absence de valorisation des contributions et de vision partagée limite l'appropriation du projet collectif, favorisant désengagement et risques de fuite des talents. L.S., un vice doyen affirme : « L'université ne met pas en avant ses propres forces. Même en interne, nous avons du mal à percevoir un projet collectif clair » (E.I. du 17/05/2024).

Comme le soulignent Backhaus et Tikoo (2004), la marque employeur se construit autant par une expérience interne mobilisante que par la communication externe, soulignant le rôle central de la communication interne dans la fidélisation et la motivation du personnel.

2.3.3. Démotivation progressive et faible mobilisation collective

Les observations et entretiens révèlent que la communication interne insuffisante génère une démotivation notable parmi le personnel. Enseignants et agents techniques estiment que leurs initiatives et efforts ne sont ni reconnus ni relayés. S.D., un chef de DER confie : « Quand on propose des initiatives, elles ne remontent pas toujours. À force, beaucoup se désengagent » (E.I. du 24/05/2024).

J.N.K., un responsable de laboratoire ajoute : « Nous travaillons sans retour. On ne sait pas si ce que nous faisons est apprécié ou pris en compte » (E.I. du 06/05/2024).

Ce désengagement réduit la capacité collective à s'impliquer dans la vie institutionnelle. Comme pour dire que le déficit de reconnaissance communicationnelle dans les universités africaines alimente la résignation et la perte de motivation.

2.3.4. Impact direct sur la cohésion sociale universitaire

La faiblesse de la communication interne nourrit rumeurs, méfiance et divisions entre collègues, syndicats et étudiants. A.K.K., représentant syndical prévient : « Quand l'administration ne communique pas, les rumeurs prennent le dessus et cela crée des tensions entre collègues » (E.I. du 22/04/2024).

Les étudiants partagent ce constat : « Faute d'information claire, chacun croit ce qu'il veut. Cela divise au lieu de rassembler » (R.Y.D., leader étudiant, G.D. du 22/05/2024).

L'absence de dispositifs clairs favorise l'émergence de récits contradictoires qui minent la confiance et la solidarité. Comme l'indiquent les travaux de Putnam (2000) sur le capital social, la communication joue un rôle central dans la construction de la confiance et des liens collectifs. Or, à l'Université de Ségou, ce rôle est affaibli par le déficit de transparence et de dispositifs participatifs. Dans un contexte malien marqué par des fragilités sociales et politiques, une telle situation limite la capacité de

l'université à jouer pleinement son rôle d'espace fédérateur de savoir et de citoyenneté.

À l'Université de Ségou, la communication interne oscille entre potentiel intégrateur et pratiques fragmentées. Si elle demeure essentielle à la cohésion et à la mobilisation, sa centralisation, l'absence de stratégie, les contraintes matérielles et les tensions syndicales limitent sa fonction transformative. Les expériences ascendantes et horizontales indiquent néanmoins des leviers pour une communication inclusive, participative et numérique. Une refondation intégrant transparence, reconnaissance et participation pourrait renforcer la cohésion sociale et faire émerger les membres comme véritables ambassadeurs de l'institution.

3. Discussion des résultats

L'analyse des résultats met en évidence trois constats principaux : l'émergence de pratiques de communication interne non formalisées, la prégnance d'une logique hiérarchique descendante et l'impact délétère des dysfonctionnements communicationnels sur la cohésion sociale et la motivation. Ces constats sont discutés à la lumière du modèle de Gave (2013), selon lequel la communication interne constitue un levier de transformation des membres en ambassadeurs de l'organisation.

3.1. Absence de stratégies émergentes et communication non formalisée

L'absence d'une politique institutionnelle structurée conduit les acteurs à recourir à des stratégies alternatives (réseaux informels, groupes WhatsApp). Si ces dispositifs favorisent la réactivité, ils restent fragmentés et inégalement accessibles, générant des disparités dans le partage d'information. Or, pour Gave (2013), la communication interne ne peut jouer son rôle intégrateur et mobilisateur que lorsqu'elle est pilotée de manière stratégique et cohérente. Le caractère adaptatif mais non institutionnalisé de ces pratiques limite ainsi la capacité des acteurs à s'approprier un projet collectif et à se positionner comme ambassadeurs de l'université.

3.2. Une communication hiérarchisée, limitant participation et cohésion

Les résultats montrent la prépondérance d'une communication verticale, caractérisée par des flux unidirectionnels et centralisés. Cette logique renforce le sentiment de marginalisation et entrave la participation effective des enseignants, syndicalistes, administratifs et étudiants. En cohérence avec Gave (2013), une telle configuration affaiblit la dimension relationnelle de la communication interne, privant l'université d'un levier de cohésion et d'engagement. Ces constats corroborent les travaux de Giroux et Demers (1998), qui soulignent que l'absence de dialogue participatif limite l'adhésion aux valeurs organisationnelles.

3.3. Pratiques communicationnelles défaillantes et fragilisation de la cohésion et de la motivation

Enfin, les déficits de reconnaissance, l'absence de mécanismes de feedback et la circulation de rumeurs fragilisent la cohésion sociale et la motivation. Ces pratiques confirment qu'une communication réduite à sa dimension logistique ne suffit pas à mobiliser les acteurs. Pour Gave (2013), seule une communication inclusive et intégrative, valorisant la reconnaissance symbolique et la participation, permet de transformer les membres en ambassadeurs. Dans le contexte malien, marqué par des contraintes matérielles et des tensions syndicales, l'urgence d'une communication interne participative apparaît d'autant plus cruciale pour consolider la solidarité institutionnelle.

Conclusion

L'analyse à l'Université de Ségou révèle que, malgré son rôle clé dans la cohésion sociale et la motivation, la communication interne demeure largement descendante et centralisée, limitant participation et reconnaissance. Les dysfonctionnements tels que l'absence de stratégie claire, la prédominance des canaux informels, les contraintes matérielles et les tensions hiérarchiques fragilisent confiance et engagement. Ces résultats indiquent que la communication interne doit être repensée comme levier stratégique de gouvernance participative et de valorisation institutionnelle, ouvrant la voie à des études comparatives pour

développer des modèles inclusifs et durables adaptés à d'autres contextes africains.

Références bibliographiques

- AMSIDDER Abderrahmane, BENDAHAN Mohamed et ABIL Abdallah**, 2018. *La communication publique en Afrique : regards croisés*, Agadir, Université Ibn Zohr, Faculté des Lettres et Sciences Humaines.
- BACKHAUS Kristin and TIKOO Surinder**, 2004. *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, Vol. 9, n° 5, p. 501–517.
- BESSIERES Dominique**, 2019, Le management de la communication publique numérique : des usages contrôlés. Communication et management 2 Vol 16, pages 19-30
- BIERSCHENK Thomas, CHAUVEAU Jean-Pierre et OLIVIER DE CORNELISSEN Joep**, 2020. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 6th ed., London, Sage, 336 pages.
- DABO Mamadou**, 2016, L'Université de Ségou entre l'excellence et l'explosion : La crise de croissance doit-il noyer le bébé dans l'eau du bain ? Zénith Balé du 24 juin [en ligne] // URL : <http://news.abamako.com/h/132937.html> (page consultée le 06/01/2024).
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane**, 2017. *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4^e édition, Paris, Dunod.
- Décret n°10-168/P-RM** du 23 mars 2010, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'université de Ségou, Primature de la République du Mali.
- Décret n°09-128/P-RM** du 27 mars 2009, portant création de l'Université de Ségou en République du Mali.
- FOLIARD Daniel**, 2018, « Les vies du « trésor de Ségou », dans *Revue historique*, Vol. 4, n° 688, pp. 869-898.
- GAVE Bastien**, 2013, « Chapitre 4. Les relations des salariés à l'entreprise et à la marque », Géraldine Michel éd., *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Paris, Dunod.
- GIROUX Nicole, DEMERS Christine**, 1998, « La communication dans la mise en œuvre du changement », dans *Management international*, Vol. 3, n° 1, pp. 1-15.

GOUBA Firmin, 2000, « Le sous-développement en question : Des problèmes de communication », *Revue Hermès*, Vol. 3, n° 28, p. 209-218.

JOLY Bruno, 2009. *La communication*, Belgique, De Boeck Supérieur.

KAMISSOKO Boubacar, KAKA Zakari Yaou, TOGOLA Boubacar, 2025, « Rôle de la Communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : cas de l'Office du Niger de Séguo (Mali) », dans *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 8, n° 2 » pp. 437 – 461.

LIKERT Rensis, 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, 264 pages.

Loi n°99-035 du 10 août 1999, portant création des collectivités territoriales de Cercles et des Régions au Mali.

La loi n°2013-014 du 21 mai 2013, portant ratification de l'Ordonnance n°10-011/P-RM du 1^{er} mars 2010 créant l'Université de Séguo.

MINTZBERG Henri, 2006. *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Pearson, 704 pages

PARADIS Nathalie, 2007, La communication interpersonnelle au travail comme médiateur entre souffrance et plaisir chez le travailleur en centre d'appels, Mémoire de maîtrise en communication, Université de Montréal.

PERETTI Jean-Marie, 1994. *Gestion des ressources humaines*, 4^è éd., Paris, Vuibert.

PUTNAM Robert, 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster, 541 pages.

SCHWAB Klauss, 2017, La quatrième révolution industrielle, Paris, Dunod.

WENGER Etienne, 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 336 pages.

TOURISH Denis and ROBSON Paul, 2006, « Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations», in *Journal of Management Studies*, Vol.43, n° 4, p. 711-730.

YAO-BAGLO Namoin, 2020, « Les stratégies émergeantes en communication interne à l'université de Lomé », dans *Revue COSSI*, n°8 [en ligne] //URL : https://revue-cossi.com/index.php?article_id=111

Ahamadou Talibo, SIDIBE

cossi.numerev.com/articles/revue-8/1601-les-strategies-emergentes-en-communication-interne-a-l-universite-de-lome
(page consultée le 10/09/2025).