

COMMUNICATION INTERNE ET CLIMAT SOCIAL DANS LES GRANDES ECOLES PIVEES EN COTE D'IVOIRE

N'DA Yao Jean-Claude

Enseignant-Chercheur, Département des Sciences du Langage et de la Communication, Université Alassane Ouattara, Bouaké-Côte d'Ivoire

ndayao12@yahoo.fr

Résumé

Cette étude analyse l'influence de la communication interne sur le climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Elle vise à déterminer l'impact des pratiques communicationnelles sur les relations professionnelles et la cohésion institutionnelle. La recherche s'appuie sur les théories de la communication organisationnelle interactive, de l'engagement organisationnel et de l'approche systémique des organisations. Une méthodologie mixte, combinant approches quantitative et qualitative, a été utilisée auprès de 80 enquêtés grâce aux questionnaires, entretiens semi-directifs et à l'analyse documentaire. Les résultats montrent que les principaux outils de communication sont WhatsApp, les réunions internes et les courriels professionnels. La communication interne favorise globalement la cohésion et un climat social acceptable, malgré certaines insuffisances liées au manque de feedback, à la rigidité hiérarchique et aux conflits internes. L'étude conclut qu'une communication participative et transparente renforce la motivation, l'engagement organisationnel et la stabilité institutionnelle.

Mots-clés

Communication interne ; climat social ; grandes écoles privées ; organisation ; engagement organisationnel ; gouvernance ; motivation ; Côte d'Ivoire.

Abstract

This study analyzes the influence of internal communication on the social climate in private higher education institutions in Côte d'Ivoire. It aims to determine the impact of communication practices on professional relationships and institutional cohesion. The research draws on theories of interactive organizational communication, organizational commitment, and the systems approach to organizations. A mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods, was used with 80 respondents through questionnaires, semi-structured interviews, and document analysis. The results show that the main communication tools are WhatsApp, internal meetings, and professional emails. Internal communication generally promotes cohesion and an acceptable social climate, despite some shortcomings related to a lack of feedback, hierarchical rigidity, and internal conflicts. The study concludes that participatory and transparent communication strengthens motivation, organizational commitment, and institutional stability.

Keywords : Internal communication ; social climate; private higher education institutions ; organization; organizational commitment; governance; motivation ; Côte d'Ivoire

Introduction

La communication interne occupe une place stratégique dans le fonctionnement des organisations contemporaines. Elle constitue un mécanisme essentiel de circulation de l'information, de coordination des activités et de renforcement des relations professionnelles entre les différents acteurs organisationnels. Dans un contexte marqué par la transformation des pratiques managériales, l'évolution des technologies de communication et les exigences croissantes de performance institutionnelle, les organisations accordent une attention particulière à la qualité de leur climat social. Le climat social renvoie à

l'ensemble des perceptions, des relations et des interactions qui caractérisent la vie professionnelle au sein d'une organisation. Il se manifeste notamment à travers la qualité des relations entre les employés et l'administration, le niveau de confiance, la motivation du personnel, la gestion des conflits ainsi que le sentiment d'appartenance institutionnelle. Dans cette perspective, la communication interne apparaît comme un levier important susceptible d'influencer positivement ou négativement les dynamiques sociales organisationnelles. Dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, la question de la communication interne revêt une importance particulière. Ces établissements évoluent dans un environnement concurrentiel marqué par des exigences de qualité académique, de performance administrative et de satisfaction des différentes parties prenantes. La diversité des acteurs impliqués administration, enseignants, personnel administratif et étudiants nécessite la mise en place de mécanismes de communication efficaces afin d'assurer la cohésion organisationnelle et le maintien d'un climat social favorable. Toutefois, plusieurs établissements rencontrent des difficultés liées à l'insuffisance de circulation de l'information, aux incompréhensions organisationnelles, aux tensions professionnelles et à la faible participation des acteurs aux processus décisionnels. Dès lors, il convient de s'interroger sur le rôle joué par la communication interne dans la qualité du climat social au sein des grandes écoles privées ivoiriennes. Cette réflexion conduit à la problématique suivante : dans quelle mesure la communication interne influence-t-elle la qualité du climat social dans les grandes

écoles privées en Côte d'Ivoire ? De cette problématique découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les pratiques de communication interne développées dans les grandes écoles privées ?
- Comment ces pratiques influencent-elles les relations professionnelles et le climat social ?
- Quels sont les obstacles à une communication interne efficace dans ces établissements ?
- Quelles stratégies peuvent contribuer à l'amélioration du climat social organisationnel ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'influence de la communication interne sur la qualité du climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. De manière spécifique, il s'agit :

- d'identifier les pratiques de communication interne utilisées dans ces établissements ;
- d'évaluer leurs effets sur le climat social ;
- d'analyser les difficultés liées à la communication interne ;
- de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte des grandes écoles privées.

L'hypothèse générale de cette recherche est que : une communication interne efficace contribue à l'amélioration de la qualité du climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Cette étude présente un intérêt scientifique, professionnel et social. Sur le plan scientifique, elle contribue à enrichir les travaux en communication

organisationnelle interne dans le contexte ivoirien. Sur le plan professionnel, elle permet aux responsables d'établissements privés d'enseignement supérieur de mieux comprendre les enjeux de la communication interne dans la gestion des relations professionnelles. Enfin, sur le plan social, elle participe à la réflexion sur l'amélioration du bien-être organisationnel et de la cohésion institutionnelle.

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré en trois principales parties. La première présente le cadre théorique et méthodologique de la recherche à travers la clarification des concepts clés, la mobilisation des fondements théoriques et la description de la démarche méthodologique adoptée. La deuxième partie expose les résultats de l'enquête relatifs aux pratiques de communication interne, à la perception du climat social ainsi qu'à l'influence des mécanismes communicationnels sur les relations professionnelles. Enfin, la troisième partie est consacrée à la discussion des résultats à la lumière des approches théoriques mobilisées, avant de dégager les implications organisationnelles, les perspectives d'amélioration et les enseignements majeurs de l'étude.

1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude

1. 1 Approche conceptuelle

1.1. 1 La communication interne.

La communication interne renvoie à l'ensemble des mécanismes, pratiques et dispositifs de circulation de l'information au sein d'une organisation. Elle englobe les échanges formels et informels entre les différents acteurs

institutionnels dans le but d'assurer la coordination des activités, la cohésion sociale et l'atteinte des objectifs organisationnels. Selon Dominique Wolton, la communication ne se réduit pas à une simple transmission d'informations ; elle constitue également un processus d'intercompréhension et de construction des relations sociales au sein des organisations. Dans le contexte organisationnel, la communication interne permet de transmettre les orientations stratégiques, de renforcer l'adhésion du personnel aux valeurs institutionnelles et de favoriser la participation des acteurs à la vie de l'institution. Pour Thierry Libaert, la communication interne représente « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une organisation afin de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion ». Elle joue ainsi un rôle central dans la gestion des ressources humaines et dans le maintien d'un climat social favorable. La communication interne peut prendre plusieurs formes : la communication descendante, ascendante et horizontale. La communication descendante est celle qui émane de la hiérarchie vers les employés afin de transmettre des directives et des informations administratives. La communication ascendante permet aux employés d'exprimer leurs préoccupations, suggestions ou revendications auprès de la direction. Quant à la communication horizontale, elle concerne les échanges entre collègues ou services de même niveau hiérarchique afin d'assurer la coordination des tâches. Dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, la communication interne apparaît comme un outil stratégique de gestion institutionnelle. Elle facilite les relations entre l'administration, les enseignants, le personnel administratif et les étudiants. Une

communication interne efficace contribue à limiter les incompréhensions, à renforcer la confiance entre les acteurs et à prévenir les tensions sociales susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'établissement. Par ailleurs, les évolutions technologiques ont profondément transformé les pratiques de communication interne. Les établissements d'enseignement supérieur utilisent désormais divers outils numériques tels que les courriels institutionnels, les plateformes collaboratives, les groupes de messagerie instantanée et les réseaux sociaux internes pour améliorer la circulation de l'information. Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs dépend de la qualité des interactions humaines, de la transparence managériale et de la capacité des dirigeants à instaurer un dialogue organisationnel permanent. Ainsi, la communication interne constitue un levier essentiel de gouvernance et de performance organisationnelle. Elle favorise l'engagement des acteurs institutionnels, améliore la qualité des relations professionnelles et participe au développement d'un climat social harmonieux au sein des grandes écoles privées.

1.1 2. Le climat social.

Le climat social désigne l'ensemble des perceptions, sentiments et relations qui caractérisent l'environnement humain et professionnel au sein d'une organisation. Il reflète la qualité des interactions entre les différents acteurs institutionnels et influence directement la motivation, la satisfaction et l'implication des travailleurs. Selon Rensis Likert, le climat social dépend largement du style de management adopté par les dirigeants et du niveau de participation accordé aux employés dans la prise de décision.

Le climat social se manifeste à travers plusieurs indicateurs tels que la confiance entre les membres de l'organisation, la qualité des relations hiérarchiques, la gestion des conflits, les conditions de travail, la reconnaissance professionnelle et le sentiment d'appartenance institutionnelle. Un climat social favorable favorise la coopération, la stabilité organisationnelle et l'efficacité collective, tandis qu'un climat social dégradé peut entraîner des tensions, des conflits, l'absentéisme ou une baisse de performance. Dans les organisations éducatives, le climat social occupe une place importante en raison de la diversité des acteurs impliqués dans le fonctionnement institutionnel. Les relations entre l'administration, les enseignants, le personnel administratif et les étudiants influencent fortement l'environnement de travail et la qualité des services éducatifs. Selon Edgar Schein, le climat social est étroitement lié à la culture organisationnelle, c'est-à-dire aux valeurs, normes et pratiques qui orientent les comportements des membres d'une institution. Dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, le climat social dépend notamment de la qualité de la communication interne, du mode de gouvernance, des conditions de travail et de la gestion des ressources humaines. Lorsque les acteurs institutionnels se sentent écoutés, informés et valorisés, ils développent un sentiment d'engagement et de confiance envers l'établissement. En revanche, les insuffisances communicationnelles, le manque de transparence ou l'absence de dialogue social peuvent engendrer des frustrations et détériorer les relations professionnelles. Le climat social constitue donc un indicateur essentiel du fonctionnement organisationnel. Il contribue à la stabilité institutionnelle, à

la motivation du personnel et à l'amélioration des performances académiques et administratives des établissements d'enseignement supérieur privés.

1. 1.3. Les grandes écoles privées.

Les grandes écoles privées désignent des établissements privés d'enseignement supérieur spécialisés dans la formation académique, professionnelle et technique. Elles ont pour mission de former des ressources humaines qualifiées capables de répondre aux besoins du marché de l'emploi et aux exigences du développement socioéconomique. En Côte d'Ivoire, ces établissements occupent une place importante dans le système d'enseignement supérieur en raison de la forte demande de formation universitaire et de la diversification de l'offre éducative. Les grandes écoles privées regroupent plusieurs catégories d'acteurs institutionnels, notamment les responsables administratifs, les enseignants, le personnel administratif et technique ainsi que les étudiants. Ces différents acteurs interagissent quotidiennement dans le cadre des activités pédagogiques, administratives et organisationnelles. La qualité des relations entre ces acteurs influence directement le fonctionnement de l'institution et le climat social interne. Selon UNESCO, les établissements d'enseignement supérieur jouent un rôle stratégique dans la production des connaissances, la formation professionnelle et le développement humain. Dans cette perspective, les grandes écoles privées doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance efficaces afin d'assurer la qualité des enseignements, la stabilité institutionnelle et le bien-être des acteurs éducatifs. En Côte d'Ivoire, les grandes écoles

privées connaissent une expansion importante depuis plusieurs décennies. Cette évolution s'explique par la massification de l'enseignement supérieur, l'augmentation du nombre d'étudiants et l'insuffisance des capacités d'accueil des universités publiques. Ces établissements interviennent dans divers domaines de formation tels que la gestion, la communication, l'informatique, le commerce, les sciences sociales et les technologies professionnelles. Toutefois, les grandes écoles privées font face à plusieurs défis organisationnels liés à la gouvernance administrative, aux conditions de travail du personnel, à la qualité de la communication interne et à la gestion du climat social. Dans ce contexte, l'amélioration des mécanismes de communication interne apparaît comme un facteur essentiel pour renforcer la cohésion organisationnelle, prévenir les conflits et favoriser un environnement institutionnel stable et performant. Ainsi, les grandes écoles privées constituent des organisations éducatives complexes dans lesquelles les interactions humaines, la circulation de l'information et les relations professionnelles jouent un rôle déterminant dans la qualité du climat social et dans l'efficacité du fonctionnement institutionnel.

1.2 Cadre théorique

Cette étude s'appuie sur plusieurs approches théoriques permettant de comprendre les interactions entre communication interne et climat social dans les organisations éducatives. La première théorie mobilisée est la théorie de la communication organisationnelle interactive développée dans les approches contemporaines de la communication des organisations. Cette perspective considère l'organisation

comme un espace permanent d'interactions et d'échanges entre les acteurs. Selon Dominique Wolton, la communication organisationnelle repose sur la construction du dialogue, de la compréhension mutuelle et de la coopération institutionnelle (Wolton, 2019). Dans cette logique, la communication interne ne constitue pas uniquement un outil de transmission de l'information, mais également un mécanisme de construction des relations professionnelles et du climat social. La deuxième théorie mobilisée est la théorie de l'engagement organisationnel. Cette approche met en évidence le lien entre les pratiques managériales, la qualité de la communication et l'implication des employés dans l'organisation. Les travaux récents de Meyer John et Allen montrent qu'une communication interne transparente et participative favorise le sentiment d'appartenance, la motivation et l'engagement des travailleurs (Meyer & Allen, 2021). Cette théorie permet de comprendre comment la communication influence les attitudes professionnelles et la qualité du climat social dans les grandes écoles privées. La troisième approche théorique retenue est la théorie systémique des organisations revisitée dans les recherches contemporaines sur la gouvernance institutionnelle. Cette théorie considère l'organisation comme un système composé d'éléments interdépendants où toute défaillance communicationnelle peut affecter l'équilibre global de l'institution. Selon Edgar Morin, les organisations modernes doivent être analysées comme des systèmes complexes fondés sur les interactions et les régulations internes (Morin, 2020). Ainsi, la qualité du climat social dépend largement de la fluidité des échanges informationnels et relationnels entre les différents acteurs organisationnels.

Enfin, cette étude s'inscrit également dans l'approche de la communication participative, qui valorise l'implication des acteurs dans les processus décisionnels. Cette approche soutient qu'une communication fondée sur l'écoute, le dialogue et la participation contribue à réduire les tensions organisationnelles et à améliorer les relations professionnelles. Dans le contexte des grandes écoles privées ivoiriennes, cette théorie permet d'analyser les mécanismes de participation des personnels administratifs et enseignants dans la dynamique institutionnelle.

L'articulation de ces différentes approches permet de construire le modèle d'analyse de cette recherche. La théorie de la communication organisationnelle interactive constitue la théorie centrale de l'étude, dans la mesure où elle explique comment les échanges informationnels et relationnels façonnent les interactions professionnelles au sein des établissements. La théorie de l'engagement organisationnel intervient comme théorie complémentaire en mettant en évidence les effets de la communication sur la motivation, l'implication et le sentiment d'appartenance des acteurs. Quant à la théorie systémique des organisations, elle permet d'appréhender l'établissement comme un ensemble d'éléments interdépendants où toute perturbation de la communication affecte l'équilibre général du climat social. Ces trois approches se complètent pour expliquer le mécanisme selon lequel la qualité de la communication interne influence directement les relations professionnelles, l'engagement des personnels et, par conséquent, le climat social dans les grandes écoles privées ivoiriennes.

1.3 Cadre méthodologique

Cette recherche a adopté une démarche méthodologique mixte combinant les approches quantitative et qualitative afin de mieux appréhender les pratiques de communication interne et leurs effets sur le climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Selon John Creswell, l'approche mixte permet d'obtenir une compréhension plus complète des phénomènes sociaux grâce à la combinaison des données statistiques et des analyses qualitatives (Creswell, 2018). L'étude s'est inscrite dans une perspective descriptive et analytique. Elle a visé, d'une part, à décrire les pratiques de communication interne existant dans les établissements privés d'enseignement supérieur et, d'autre part, à analyser leur influence sur le climat social organisationnel. Cette orientation méthodologique a permis d'explorer les perceptions, les comportements et les interactions des différents acteurs institutionnels. La population d'étude était constituée des responsables administratifs, des enseignants et du personnel administratif des grandes écoles privées. Le choix de ces catégories d'acteurs se justifiait par leur implication directe dans les processus de communication organisationnelle et dans la dynamique du climat social. L'échantillonnage a été réalisé selon une méthode raisonnée afin d'assurer une représentativité des différentes catégories professionnelles. La collecte des données s'est déroulée sur une période de deux (02) mois, du mois de mars au mois d'avril 2026. Les techniques de collecte ont reposé principalement sur le questionnaire, l'entretien semi-directif et l'analyse documentaire. Le questionnaire a permis de recueillir des données quantitatives relatives aux

perceptions des acteurs concernant la communication interne et le climat social. Les entretiens semi-directifs ont offert la possibilité d'obtenir des informations qualitatives approfondies sur les expériences professionnelles et les pratiques communicationnelles observées dans les établissements étudiés. Selon Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, l'entretien constitue un outil pertinent pour analyser les représentations et les logiques d'action des acteurs sociaux (Quivy & Van Campenhoudt, 2017). L'analyse des données quantitatives a été effectuée à l'aide de statistiques descriptives permettant de présenter les fréquences, les pourcentages et les tendances observées. Les données qualitatives issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu afin d'identifier les principales perceptions, difficultés et stratégies liées à la communication interne et au climat social. Enfin, cette recherche a respecté les principes éthiques de la recherche scientifique, notamment le consentement éclairé des enquêtés, l'anonymat des participants et la confidentialité des informations recueillies.

2. Résultats

2.1 Caractéristiques des enquêtés

Dans le cadre de l'étude portant sur la communication interne et le climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, les caractéristiques des enquêtés constituent un élément essentiel de l'analyse. La répartition des répondants selon la fonction permet d'identifier les différentes catégories d'acteurs impliquées dans le fonctionnement institutionnel et d'apprécier la diversité des

perceptions liées à la communication interne. De même, la répartition selon l'ancienneté offre une meilleure compréhension de l'expérience professionnelle des enquêtés ainsi que de leur niveau d'intégration dans l'établissement. Ces variables contribuent ainsi à renforcer la pertinence et la fiabilité des résultats obtenus sur le climat social au sein des grandes écoles privées. Le tableau 1 présente la répartition des répondants selon leur fonction au sein des établissements étudiés, permettant ainsi de mieux cerner les profils professionnels concernés par l'enquête.

Tableau 1 : Répartition des enquêtés selon la fonction

Fonction	Effectif	Pourcentage
Responsables administratifs	20	25 %
Enseignants	40	50%
Agents administratifs	20	25%
Total	80	100

Source : Notre étude

Le tableau 1 montre que les enseignants représentent la majorité des enquêtés avec 50 %, contre 25 % pour l'administration et 25 % pour le personnel administratif. Cette forte représentation des enseignants s'explique par leur place centrale dans le fonctionnement pédagogique et organisationnel des grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. En effet, les enseignants constituent des acteurs essentiels de la communication interne puisqu'ils sont en interaction permanente avec les étudiants, l'administration et les autres

membres du personnel. Selon la théorie de la communication organisationnelle interactive développée par Dominique Wolton, la communication au sein des organisations repose sur l'échange, l'intercompréhension et la circulation permanente de l'information entre les acteurs. Ainsi, la forte présence des enseignants dans l'enquête permet de mieux apprécier les dynamiques relationnelles et communicationnelles qui influencent le climat social. Par ailleurs, la diversité des fonctions représentées traduit une approche systémique de l'organisation. La théorie systémique des organisations de Edgar Morin considère l'organisation comme un système composé d'éléments interdépendants. Chaque catégorie professionnelle participe donc à la stabilité ou à la dégradation du climat social à travers ses interactions quotidiennes. Comme le souligne Morin (2020), « l'organisation fonctionne grâce aux interactions constantes entre ses composantes ». Cette diversité des acteurs interrogés favorise ainsi une compréhension globale des mécanismes de communication interne dans les établissements étudiés. Après l'analyse des catégories socioprofessionnelles des enquêtés, l'étude s'intéresse à présent à leur ancienneté, variable susceptible d'influencer leur perception du climat social et des pratiques de communication interne.

Tableau 2 : Répartition selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 2 ans	18	22,5%
2 à 5 ans	30	37,5%
Plus de 5 ans	32	40%
Total	80	100 %

Source : Notre étude

Le tableau 2 révèle que 40 % des enquêtés possèdent plus de 5 ans d'ancienneté, tandis que 37,5 % ont entre 2 et 5 ans d'expérience et 22,5 % moins de 2 ans. Ces résultats montrent une présence importante de personnels relativement expérimentés dans les grandes écoles privées. Cette ancienneté constitue un facteur déterminant dans la perception du climat social et dans l'appropriation des mécanismes de communication interne. Les employés ayant plusieurs années d'expérience développent généralement une meilleure connaissance des procédures organisationnelles et des relations hiérarchiques. Selon la théorie de l'engagement organisationnel de John Meyer et Natalie Allen, l'ancienneté favorise le développement de l'attachement psychologique à l'organisation. Plus un employé reste longtemps dans une institution, plus son niveau d'engagement affectif et normatif tend à se renforcer. Ainsi, les personnels ayant plus de cinq ans d'ancienneté pourraient être plus sensibles aux dysfonctionnements de la communication interne et à leurs conséquences sur le climat social. À l'inverse, les nouveaux employés peuvent éprouver davantage de difficultés d'intégration lorsqu'il existe une mauvaise circulation de l'information. Ces résultats rejoignent les travaux de Meyer et Allen (2021) selon lesquels l'engagement organisationnel dépend largement des expériences vécues dans l'environnement professionnel, notamment la qualité des échanges communicationnels et relationnels

2.2 Pratiques de communication interne

Dans le cadre de l'analyse de la communication interne et du climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, les pratiques de communication interne

apparaissent comme un levier essentiel de coordination, de circulation de l'information et de maintien d'un climat social apaisé. En effet, la diversité des canaux utilisés (messageries instantanées, réunions internes, courriels professionnels et affichage administratif) permet d'assurer une diffusion rapide et multiforme des informations au sein des établissements. Cette pluralité contribue à réduire les délais de transmission, à renforcer la réactivité des acteurs et à améliorer la compréhension des directives institutionnelles. Par ailleurs, la fréquence de la communication interne joue un rôle déterminant dans la qualité du climat social, dans la mesure où une communication régulière favorise la transparence, limite les malentendus et renforce le sentiment d'appartenance du personnel. Ainsi, afin de mieux appréhender ces dynamiques, le tableau 3 présente les principaux canaux de communication interne utilisés au sein des grandes écoles privées étudiées.

Tableau 3 : Principaux canaux de communication utilisés

Canaux de communication	Fréquence d'utilisation	Pourcentage
Réunions internes	65	81,85%
WhatsApp / messagerie	70	87,5%
Emails professionnels	45	56,25%
Affichage administratif	30	37,5%

Source : Notre étude

Le tableau 3 indique que WhatsApp et les messageries instantanées constituent les canaux les plus utilisés avec 87,5 %, suivis des réunions internes (81,25 %), des emails professionnels (56,25 %) et de l'affichage administratif (37,5 %). Ces résultats traduisent une forte modernisation des pratiques communicationnelles dans les grandes écoles privées. L'usage massif des messageries numériques montre que les acteurs privilégient désormais des outils rapides, interactifs et accessibles pour diffuser l'information. Cette situation confirme la théorie de la communication organisationnelle interactive de Wolton (2019), selon laquelle la communication moderne repose sur l'interactivité et la rapidité des échanges. Les outils numériques favorisent une circulation instantanée de l'information et réduisent les distances hiérarchiques au sein des organisations. Cependant, malgré l'importance des outils numériques, les réunions internes demeurent fortement utilisées. Cela démontre que la communication en face à face conserve une valeur stratégique dans la gestion du climat social. Les réunions permettent en effet de renforcer la cohésion, d'éviter les malentendus et de développer un sentiment d'appartenance institutionnelle. En revanche, le faible recours à l'affichage administratif peut révéler une transformation des habitudes informationnelles au profit des supports numériques. Cette évolution témoigne d'une adaptation progressive des établissements aux exigences contemporaines de communication organisationnelle. Après l'identification des principaux canaux de communication utilisés au sein des grandes écoles privées, il apparaît nécessaire d'examiner désormais le rythme auquel ces échanges s'effectuent. À cet effet, le tableau 4 présente la

fréquence de la communication interne entre les différents acteurs des établissements étudiés.

Tableau 4 : Fréquence de la communication interne

Fréquence	Effectif	Pourcentage
Quotidienne	25	31,25%
Hebdomadaire	35	43,75%
Mensuel	15	18,75%
Rare	5	6,25%
Total	80	100

Source : Notre étude

Le tableau 4 montre que la communication interne est principalement hebdomadaire (43,75 %) et quotidienne (31,25 %). Seuls 6,25 % des enquêtés estiment que la communication est rare. Ces résultats traduisent l'existence d'interactions relativement régulières entre les membres des établissements. Une communication fréquente contribue généralement à réduire les incertitudes et à améliorer la coordination des activités. Selon Morin (2020), une organisation efficace repose sur des échanges continus entre ses différentes composantes. L'absence de communication régulière peut entraîner des

dysfonctionnements, des incompréhensions et des tensions sociales. Par ailleurs, la fréquence élevée des échanges peut favoriser l'engagement organisationnel des employés. Meyer et Allen (2021) soulignent que les travailleurs développent un sentiment d'appartenance plus fort lorsqu'ils se sentent informés et impliqués dans la vie de l'organisation. Toutefois, la présence de communications mensuelles ou rares pour certains enquêtés peut traduire des insuffisances dans la circulation de l'information. Cette irrégularité peut engendrer des frustrations et affecter négativement le climat social.

2.3 Perception du climat social

Dans le cadre de l'analyse de la communication interne et du climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire, la perception du climat social occupe une place déterminante, dans la mesure où elle reflète directement l'appréciation que les acteurs internes ont de leur environnement de travail et conditionne leur niveau d'engagement. En effet, une perception positive du climat social se traduit généralement par une meilleure cohésion entre les membres du personnel, une qualité accrue des relations professionnelles ainsi qu'un renforcement de la motivation au travail. À l'inverse, une perception négative peut engendrer des tensions internes, une démotivation et une baisse de performance globale de l'institution. Ainsi, l'étude de cette perception permet de mieux comprendre le lien entre communication interne, satisfaction professionnelle et niveau de motivation du personnel. Dans cette perspective, le tableau suivant présente le niveau de

motivation du personnel au sein des grandes écoles privées étudiées.

Tableau 5 : Appréciation du climat social

Niveau d'appréciation	Effectif	Pourcentage
Très bon	10	12,5
Bon	30	37,5
Moyen	25	31,25
Mauvais	15	18,75%
Total	80	100%

Source : Notre étude

Le tableau 5 révèle que 37,5 % des enquêtés jugent le climat social bon, tandis que 31,25 % le considèrent moyen et 18,75 % mauvais. Seuls 12,5 % estiment qu'il est très bon. Ces résultats montrent que le climat social des grandes écoles privées demeure globalement acceptable, mais présente certaines fragilités. L'importance des appréciations moyennes et négatives traduit l'existence de tensions ou d'insatisfactions au sein des établissements. Selon la théorie systémique des organisations de Morin (2020), le climat social dépend de la qualité des interactions entre les différents acteurs. Une communication insuffisante ou conflictuelle peut perturber l'équilibre organisationnel et détériorer les relations professionnelles. La théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (2021)

permet également de comprendre ces résultats. Lorsque les employés ne se sentent pas suffisamment écoutés ou valorisés, leur engagement affectif diminue, ce qui influence négativement leur perception du climat social. Ainsi, la prédominance des appréciations « bon » et « moyen » suggère que les établissements étudiés disposent de mécanismes de cohésion relativement fonctionnels, mais encore perfectibles. Après avoir analysé la perception du climat social au sein des grandes écoles privées, il convient à présent d'examiner l'un des facteurs étroitement liés à cette dynamique organisationnelle, à savoir la motivation du personnel. À cet effet, le tableau 6 met en évidence le niveau de motivation des enquêtés au sein des établissements étudiés.

Tableau 6 : Niveau de motivation du personnel

Niveau de motivation	Effectif	Pourcentage
Motivation élevée	18	22,5%
Motivation moyenne	42	52,5%
Motivation faible	20	25%
Total	80	100%

Source : Notre étude

Le tableau 6 indique que la majorité des enquêtés (52,5 %) possède un niveau de motivation moyen, contre 22,5 % ayant une motivation élevée et 25 % une motivation faible. Ces résultats montrent que la motivation du personnel demeure modérée dans les grandes écoles privées. Cette situation peut être liée à plusieurs facteurs tels que les conditions de travail, la reconnaissance professionnelle ou encore la qualité de la communication interne. Selon Meyer et Allen (2021), l'engagement organisationnel influence directement la motivation des travailleurs. Lorsque les employés se sentent impliqués dans les décisions et correctement informés, leur motivation tend à augmenter. De plus, Wolton (2019) souligne que la communication organisationnelle ne consiste pas uniquement à transmettre des informations, mais également à créer du lien social. Une communication interne efficace favorise donc la confiance, la reconnaissance et la participation des employés. Ainsi, la proportion importante de personnels faiblement motivés peut traduire certaines insuffisances communicationnelles au sein des établissements étudiés.

2.4 Influence de la communication interne sur le climat social

La communication interne est essentielle à la qualité du climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Lorsqu'elle est claire, fluide et transparente, elle favorise la confiance, l'engagement et la cohésion du personnel. À l'inverse, une communication insuffisante ou mal structurée engendre incompréhensions, frustrations et tensions, ce qui détériore le climat social. Les principales difficultés observées concernent la circulation inégale de

l'information, le manque de coordination entre services et l'insuffisance de dispositifs formalisés, ce qui limite l'efficacité des échanges et affaiblit la dynamique collective.

Tableau 7 : Perception de l'impact de la communication interne

Impact perçu	Effectif	Pourcentage %
Très positif	20	25%
Positif	35	43,75%
Peu positif	15	18,75%
Négatif	10	12,5%
Total	80	100%

Source : Notre étude

Le tableau 7 montre que 43,75 % des enquêtés jugent l'impact de la communication interne positif et 25 % très positif. À l'inverse, 18,75 % le considèrent peu positif et 12,5 % négatif. Ces résultats démontrent que la communication interne joue un rôle majeur dans la construction du climat social au sein des grandes écoles privées. La majorité des enquêtés reconnaît que des échanges efficaces favorisent la cohésion et l'amélioration des relations professionnelles. Cette observation rejoint les analyses de Wolton (2019), pour qui la communication organisationnelle constitue un outil fondamental de régulation sociale et de coopération institutionnelle. Par ailleurs, la théorie systémique de Morin

(2020) considère que toute perturbation dans la circulation de l'information affecte l'ensemble du système organisationnel. Une communication défailante peut donc entraîner des conflits, des incompréhensions et une baisse de la motivation. Ainsi, ces résultats confirment l'existence d'un lien étroit entre communication interne et qualité du climat social dans les établissements étudiés. Après avoir mis en évidence la perception globalement positive de l'impact de la communication interne sur le climat social, il apparaît nécessaire d'identifier les obstacles susceptibles de limiter son efficacité au sein des grandes écoles privées. À cet effet, le tableau 8 présente les principales difficultés de communication interne rencontrées par les enquêtés.

Tableau 8 : Principales difficultés de communication interne

Difficulté	Effectif	Pourcentage
Manque de circulation de l'information	55	68,75%
Absence de feedback	40	50%
Communication hiérarchique rigide	38	47,5%
Conflits internes	25	31,25%

Source : Notre étude

Le tableau 8 révèle que le principal problème rencontré est le manque de circulation de l'information (68,75 %), suivi de l'absence de feedback (50 %), de la communication hiérarchique rigide (47,5 %) et des conflits internes (31,25 %). Ces difficultés traduisent des insuffisances importantes dans les mécanismes communicationnels des grandes écoles privées. Le déficit de circulation de l'information montre que certains acteurs ne reçoivent pas les informations nécessaires au bon exercice de leurs fonctions. Selon Wolton (2019), la communication organisationnelle efficace repose sur la réciprocité et l'échange interactif. L'absence de feedback limite la participation des employés et réduit leur sentiment d'appartenance à l'organisation. La rigidité hiérarchique évoquée par les enquêtés confirme également les limites d'une communication descendante excessive. Dans une approche systémique, Morin (2020) estime que les organisations performantes doivent favoriser des interactions ouvertes et participatives afin de maintenir leur équilibre interne. Enfin, les conflits internes peuvent être interprétés comme des conséquences directes des insuffisances communicationnelles. Meyer et Allen (2021) expliquent que l'absence d'écoute et de reconnaissance peut fragiliser l'engagement des employés et détériorer les relations professionnelles.

L'analyse des résultats montre que les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire disposent de mécanismes de communication interne relativement actifs, principalement fondés sur les outils numériques et les réunions internes. Toutefois, plusieurs insuffisances persistent, notamment le manque de circulation fluide de l'information, l'absence de

feedback et la rigidité hiérarchique. Les théories de Wolton, Meyer et Allen, ainsi que celle de Morin, permettent de comprendre que la communication interne constitue un facteur déterminant du climat social et de l'engagement organisationnel. Une communication plus interactive, participative et transparente apparaît donc comme une condition essentielle pour renforcer la motivation du personnel, réduire les tensions internes et améliorer durablement le climat social au sein des grandes écoles privées ivoiriennes.

3. Discussion des résultats

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence de la communication interne sur le climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Les résultats obtenus mettent en évidence l'existence d'un lien étroit entre la qualité des échanges organisationnels, le niveau de motivation du personnel et la perception globale du climat social. L'analyse des données montre également que, malgré l'existence de plusieurs outils de communication, des insuffisances persistent dans la circulation de l'information, le feedback et les relations hiérarchiques. La discussion des résultats s'appuie principalement sur la théorie de la communication organisationnelle interactive de Dominique Wolton, la théorie de l'engagement organisationnel de John Meyer et Natalie Allen, ainsi que sur la théorie systémique des organisations de Edgar Morin.

3.1 Une communication interne dominée par les outils numériques et les échanges réguliers

Les résultats montrent que les principaux canaux de communication utilisés dans les grandes écoles privées sont les messageries instantanées, notamment WhatsApp (87,5 %), suivies des réunions internes (81,25 %). Ces données traduisent une modernisation progressive des pratiques communicationnelles dans les établissements d'enseignement supérieur privés. Cette forte utilisation des outils numériques confirme les analyses de Wolton (2019), selon lesquelles les organisations contemporaines privilégient désormais des formes de communication rapides, interactives et accessibles. Les plateformes numériques facilitent la transmission instantanée des informations administratives et pédagogiques, réduisent les délais de communication et améliorent la coordination des activités. Cependant, la persistance des réunions internes comme canal majeur montre que les échanges directs restent indispensables dans la régulation des relations professionnelles. En effet, la communication en face à face permet de renforcer la cohésion sociale, de clarifier les informations et de prévenir certains conflits organisationnels. Comme le souligne Schein (2017), les interactions directes participent à la construction d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance et le sentiment d'appartenance. Par ailleurs, la fréquence relativement élevée de la communication interne, principalement hebdomadaire (43,75 %) et quotidienne (31,25 %), témoigne d'une volonté des établissements de maintenir des échanges réguliers entre les acteurs. Cette régularité constitue un facteur important de stabilité

organisationnelle. Selon Morin (2020), une organisation efficace repose sur l'existence de flux continus d'informations entre ses différentes composantes. Toutefois, malgré cette fréquence de communication, certains employés estiment que les échanges demeurent rares ou insuffisants. Cette situation révèle que la fréquence ne garantit pas nécessairement l'efficacité communicationnelle. Une communication abondante mais peu participative peut produire des frustrations et des incompréhensions.

3.2 Un climat social globalement acceptable mais marqué par certaines fragilités

Les résultats montrent que le climat social est perçu comme bon par 37,5 % des enquêtés et moyen par 31,25 %. Toutefois, une proportion non négligeable des répondants (18,75 %) estime que le climat social est mauvais. Ces résultats traduisent une situation relativement stable, mais caractérisée par des tensions organisationnelles persistantes. Cette réalité peut être interprétée à travers la théorie systémique des organisations de Morin (2020), qui considère l'organisation comme un ensemble d'éléments interdépendants. Dans cette perspective, tout dysfonctionnement communicationnel affecte l'équilibre global du système organisationnel. Ainsi, les insuffisances observées dans la circulation de l'information ou les relations hiérarchiques peuvent contribuer à la dégradation du climat social. Les résultats relatifs à la motivation du personnel renforcent cette analyse. En effet, plus de la moitié des enquêtés (52,5 %) déclarent avoir un niveau de motivation moyen, tandis que 25 % présentent une faible motivation.

Cette situation montre que les employés ne se sentent pas toujours pleinement valorisés ou impliqués dans la vie institutionnelle. Selon Meyer et Allen (2021), l'engagement organisationnel dépend fortement de la qualité des relations entre les employés et leur organisation. Lorsque les travailleurs perçoivent un manque de reconnaissance, une faible participation aux décisions ou une communication insuffisante, leur attachement affectif à l'institution diminue progressivement. Ces résultats rejoignent également les travaux de Bernoux (2015), pour qui le climat social est fortement influencé par les modes de gestion des relations humaines et par la qualité des échanges internes. Une communication peu transparente peut entraîner des sentiments d'exclusion, des tensions relationnelles et une baisse de la motivation professionnelle.

3.3 Une influence significative de la communication interne sur le climat social

Les résultats montrent que 68,75 % des enquêtés considèrent que la communication interne exerce un impact positif ou très positif sur le climat social. Cette perception confirme le rôle stratégique de la communication dans la gestion des relations professionnelles au sein des organisations éducatives. Selon Wolton (2019), la communication organisationnelle ne consiste pas uniquement à transmettre des informations ; elle représente également un mécanisme de construction du lien social et de régulation des interactions humaines. Dans les grandes écoles privées, une communication efficace favorise donc la coopération, la confiance et la cohésion entre les différents acteurs. Cette influence positive peut également être expliquée par la

théorie de l'engagement organisationnel. Meyer et Allen (2021) démontrent que les employés développent un attachement plus fort à leur organisation lorsqu'ils disposent d'informations claires, participent aux échanges et se sentent écoutés par leur hiérarchie. Les résultats montrent ainsi que les établissements qui favorisent des échanges réguliers et participatifs créent généralement un environnement professionnel plus stable et plus motivant. À l'inverse, les insuffisances communicationnelles peuvent engendrer des frustrations et des tensions sociales. Cette analyse rejoint les travaux de Crozier et Friedberg (1977), selon lesquels les problèmes de communication constituent souvent des sources majeures de conflits dans les organisations. Lorsque les informations circulent mal ou restent concentrées au niveau hiérarchique, les acteurs développent des stratégies individuelles pouvant fragiliser la cohésion institutionnelle.

3.4 Les insuffisances de la communication interne comme facteurs de dégradation du climat social

L'étude révèle plusieurs difficultés majeures liées à la communication interne. Le principal problème identifié est le manque de circulation de l'information (68,75 %), suivi de l'absence de feedback (50 %) et de la rigidité hiérarchique (47,5 %). Ces résultats montrent que les établissements étudiés restent confrontés à des pratiques communicationnelles encore fortement verticales. L'information semble parfois concentrée au sommet de la hiérarchie, limitant ainsi la participation des employés aux processus décisionnels. Cette situation contredit les principes de la communication organisationnelle interactive

défendus par Wolton (2019), qui insiste sur l'importance de l'échange bidirectionnel et de l'écoute réciproque dans les organisations modernes. L'absence de feedback constitue également un indicateur important de faiblesse organisationnelle. Le feedback permet pourtant d'assurer la compréhension des messages, de corriger les erreurs et de renforcer l'implication des travailleurs. Comme le souligne Mintzberg (2018), les organisations performantes sont celles qui développent des mécanismes de communication favorisant l'interaction et la participation collective. Par ailleurs, la rigidité hiérarchique mentionnée par les enquêtés peut créer un sentiment de distance entre les dirigeants et les employés. Cette distance réduit souvent la confiance organisationnelle et limite la liberté d'expression des travailleurs. Enfin, les conflits internes évoqués par 31,25 % des enquêtés apparaissent comme des conséquences directes des insuffisances communicationnelles. Selon Morin (2020), tout dysfonctionnement dans un système organisationnel produit des perturbations susceptibles d'affecter l'ensemble des relations professionnelles.

3.5 Implications organisationnelles et perspectives d'amélioration

Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle stratégique de la communication interne dans la construction d'un climat social favorable au sein des grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, la qualité des échanges entre les différents acteurs institutionnels apparaît comme un levier essentiel de performance organisationnelle, de mobilisation du personnel

et de stabilité sociale. Les données recueillies révèlent que les insuffisances communicationnelles, notamment le déficit d'information, l'absence de rétroaction systématique et la persistance de pratiques hiérarchiques fortement verticalisées, constituent des facteurs susceptibles de générer des incompréhensions, des frustrations et des tensions au sein des établissements. Dès lors, une amélioration durable du climat social nécessite la mise en œuvre d'une politique de communication interne structurée, inclusive et adaptée aux réalités organisationnelles des grandes écoles.

Plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées :

- développer des systèmes de communication participative favorisant le dialogue permanent entre les directions, les personnels administratifs et les enseignants ;
- renforcer les mécanismes de feedback afin de permettre aux employés d'exprimer leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs attentes dans un cadre institutionnalisé ;
- réduire la rigidité hiérarchique en encourageant des modes de management plus collaboratifs et des échanges davantage horizontaux ;
- organiser régulièrement des réunions de concertation, des forums internes et des activités de cohésion sociale favorisant le rapprochement entre les différentes catégories de personnel ;

- mettre en place des plateformes numériques collaboratives facilitant le partage rapide de l'information et l'interaction entre les acteurs ;
- former les responsables administratifs et les cadres aux techniques modernes de communication organisationnelle, de gestion des conflits et de leadership participatif ;
- instaurer des dispositifs d'évaluation périodique de la communication interne afin d'identifier les dysfonctionnements et d'apporter des ajustements continus.

Au-delà de l'amélioration du climat social, ces actions contribueraient également à renforcer le sentiment d'appartenance, l'engagement organisationnel et la confiance envers l'institution. Elles permettraient en outre de réduire les risques de conflits internes, d'améliorer la coordination des activités et d'accroître l'efficacité globale des établissements. Par ailleurs, les résultats de cette recherche ouvrent plusieurs perspectives pour les travaux futurs. Il serait pertinent d'étendre l'étude à d'autres catégories d'établissements d'enseignement supérieur, notamment les universités publiques et les instituts de formation professionnelle, afin de comparer les dynamiques communicationnelles observées. Des recherches longitudinales pourraient également analyser l'évolution du climat social après la mise en œuvre de dispositifs spécifiques de communication interne. Enfin, l'impact des technologies numériques émergentes, des réseaux sociaux internes et des plateformes collaboratives sur les relations professionnelles mérite une attention particulière dans un

contexte de transformation digitale croissante des organisations éducatives.

Au terme de cette discussion, il apparaît que la communication interne constitue un facteur déterminant de stabilité, de cohésion sociale et de performance organisationnelle dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. Les résultats montrent que les outils numériques ainsi que les échanges réguliers favorisent globalement une meilleure circulation de l'information et une amélioration des relations professionnelles. Toutefois, plusieurs difficultés persistent, notamment les insuffisances dans le partage de l'information, la faiblesse des mécanismes de feedback et la rigidité des structures hiérarchiques. Ces dysfonctionnements affectent la motivation des employés, limitent leur implication et fragilisent le climat social. L'étude confirme ainsi les postulats de Dominique Wolton (2019), de John P. Meyer et Natalie J. Allen (2021), ainsi que de Edgar Morin (2020), selon lesquels la qualité des interactions organisationnelles influence directement l'engagement des travailleurs, la confiance institutionnelle et l'équilibre du système organisationnel. Dès lors, l'amélioration de la communication interne apparaît comme une condition essentielle pour instaurer un environnement de travail harmonieux et soutenir durablement le développement des établissements d'enseignement supérieur privé.

Conclusion générale

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence de la communication interne sur le climat social dans les grandes écoles privées en Côte d'Ivoire. À travers une approche méthodologique mixte combinant enquête quantitative et analyse qualitative, elle a permis de mettre en évidence les mécanismes par lesquels les pratiques communicationnelles influencent les relations professionnelles, la motivation du personnel et la cohésion organisationnelle. Les résultats montrent que les établissements étudiés disposent de plusieurs dispositifs de communication interne, principalement fondés sur les messageries instantanées, les réunions internes et les courriels professionnels. Ces outils favorisent globalement la circulation de l'information et contribuent au maintien d'un climat social relativement satisfaisant. Toutefois, l'étude révèle également plusieurs limites importantes, notamment le manque de circulation fluide de l'information, l'absence de feedback régulier, la persistance d'une communication fortement hiérarchisée ainsi que l'existence de tensions relationnelles au sein de certains établissements. L'analyse des résultats confirme l'hypothèse générale de recherche selon laquelle une communication interne efficace contribue significativement à l'amélioration du climat social. Les approches théoriques mobilisées ont permis de démontrer que la communication ne constitue pas uniquement un instrument de transmission de l'information, mais également un mécanisme de construction du lien social, de développement de l'engagement organisationnel et de régulation des interactions professionnelles. La théorie de la communication

organisationnelle interactive met en évidence l'importance du dialogue et de l'intercompréhension entre les acteurs ; la théorie de l'engagement organisationnel montre que la qualité des échanges influence directement la motivation et le sentiment d'appartenance ; enfin, l'approche systémique souligne que toute défaillance communicationnelle est susceptible de perturber l'équilibre global de l'organisation. Cette recherche met ainsi en lumière le caractère stratégique de la communication interne dans les grandes écoles privées ivoiriennes. Une communication fondée sur la transparence, la participation, l'écoute et la reconnaissance apparaît comme un facteur essentiel de stabilité institutionnelle, de prévention des conflits et de renforcement de la performance organisationnelle. À l'inverse, les insuffisances communicationnelles observées constituent des sources potentielles de démotivation, de méfiance et de fragilisation du climat social. Sur le plan pratique, l'étude invite les responsables d'établissements à renforcer les dispositifs de dialogue social, à institutionnaliser les mécanismes de feedback, à promouvoir une gouvernance plus participative et à développer les compétences communicationnelles des responsables administratifs. Ces actions contribueraient à améliorer durablement les relations professionnelles et le bien-être organisationnel.

Enfin, cette recherche présente certaines limites liées notamment à la taille de l'échantillon et au champ géographique retenu. Elle ouvre ainsi des perspectives de recherche futures portant sur l'impact du leadership participatif, des technologies numériques de communication,

de la culture organisationnelle ou encore des politiques de gouvernance sur le climat social dans les établissements d'enseignement supérieur africains. De telles investigations permettraient d'approfondir la compréhension des dynamiques communicationnelles et de leur contribution à la performance des organisations éducatives.

Références bibliographiques

AKTOUF Omar, 2006. *Le management entre tradition et renouvellement* (4e éd.), Gaëtan Morin Éditeur.

ALLEN Natalie J. et MEYER John P., 2021. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.

BERNOUX Philippe, 2014. *La sociologie des organisations* (7e éd.), Éditions du Seuil, Paris.

BERNOUX Philippe, 2015. *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, Paris.

CHANLAT Jean-François, 2019. *Les dimensions humaines des organisations* (3e éd.), Presses de l'Université Laval.

CRESWELL John W., 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.), Sage Publications.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.

D'ALMEIDA Nicole, 2020. *La communication interne des entreprises* (9e éd.), Dunod, Paris.

DEJOURS Christophe, 2015. *Le facteur humain* (7e éd.), Presses Universitaires de France, Paris.

- DRUCKER Peter F.**, 1999. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann.
- LIBAERT Thierry**, 2018. *Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication* (5e éd.), Dunod, Paris.
- LIBAERT Thierry**, 2020. *La communication interne* (9e éd.), Dunod, Paris.
- LIKERT Rensis**, 1961. *New Patterns of Management*, McGraw-Hill.
- MAYO Elton**, 2018. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge.
- MEYER John P. et ALLEN Natalie J.**, 1997. *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*, Sage Publications.
- MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE DE CÔTE D'IVOIRE**, 2021. *Rapport sur l'enseignement supérieur privé en Côte d'Ivoire*, MESRS, Abidjan.
- MINTZBERG Henry**, 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG Henry**, 2018. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MORIN Edgar**, 2005. *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, Paris.
- MORIN Edgar**, 2020. *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, Paris.
- MUCCHIELLI Alex**, 2021. *La nouvelle communication : Épistémologie des sciences de l'information et de la communication*, Armand Colin, Paris.