IMPACTS DE L'INTÉLLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LA PERFORMANCE DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LES ÉCOLES SECONDAIRES DE CÔTE D'IVOIRE : ENJEUX ET PERSPECTIVES

TOURE Monvaly Badara,
Université Félix Houphouët Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire),tmonvyb@gmail.com

Résumé

Cette étude vise à analyser les impacts de l'intelligence artificielle (IA) sur la performance de la communication managériale dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire. L'IA fait tous les jours davantage partie intégrante de nos vies, ce qui implique d'avoir des systèmes éducatifs proactifs en mesure de préparer les élèves et les étudiants à être des utilisateurs responsables et des cocréateurs de l'IA (UNESCO,2025, p.3). Cependant, l'introduction de ces technologies dans l'éducation questionne leurs impacts sur les pratiques de la communication managériale dans les établissements du second degré. En mobilisant les théories de l'agir communicationnel, de la structuration et de l'analyse stratégique des organisations, nous avons diligenté des entretiens semi-directifs dans sept écoles secondaires publiques auprès de 51 responsables administratifs et acteurs éducatifs. En tant que dispositif socio-technique, les résultats démontrent que l'IA optimise la performance organisationnelle en fluidifiant la circulation informationnelle et en consolidant la coordination entre les acteurs éducatifs.

Mots clés : intelligence artificielle, enjeux, performance, écoles secondaires, communication managériale

Abstract

This study aims to analyze the impacts of artificial intelligence (AI) on the performance of managerial communication in secondary schools in Côte d'Ivoire. AI is becoming increasingly integral to our lives, which implies the need for proactive educational systems capable of preparing pupils and students to be responsible users and co-creators of AI (UNESCO, 2025, p. 3). However, the introduction of these technologies in education raises questions about their impact on managerial communication practices in secondary

schools. By drawing on theories of communicative action, organizational structuring, and strategic analysis, we conducted semi-structured interviews in seven public secondary schools with 51 administrative and educational stakeholders. As a socio-technical tool, the results demonstrate that AI optimizes organizational performance by streamlining information flow and strengthening coordination among educational stakeholders.

Keywords : artificial intelligence, challenges, performance, secondary schools, managerial communication

Introduction

L'intelligence artificielle (IA) fait tous les jours davantage partie intégrante de nos vies, ce qui implique d'avoir des systèmes éducatifs proactifs en mesure de préparer les élèves et les étudiants à être des utilisateurs responsables et des cocréateurs de l'IA (UNESCO,2025, p.3). En effet, elle joue un rôle crucial dans l'amélioration du système éducatif, en offrant des solutions novatrices pour répondre aux besoins individuels des apprenants (F. Azaroual,2024, p.4). Ainsi a-t-elle tout le potentiel pour relever certains plus grands défis liés à l'éducation du XXIe siècle, pour innover dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage (UNESCO,2021 : p.3).

Le développement de l'IA exerce une influence majeure sur l'éducation (UNESCO,2021). Cette influence s'inscrit dans un contexte de digitalisation des pratiques administratives, pédagogiques et communicationnelles. Les écoles secondaires, en tant que systèmes organisationnels, se révèlent comme le produit même d'actes de communication (Cooren et Reumont,2024 :23). Elles sont donc structurées autour de dispositifs de communication, de coordination, de régulations et de pilotage.

Les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire sont confrontés aux défis organisationnels rattachés à la gestion des ressources administratives, humaines, matérielles, financières,

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

informationnelles et communicationnelles. Plus précisement, ils sont soumis aux enjeux de l'information, de coordination des acteurs (chefs d'établissement,enseignants,personnels administratifs, élèves et parents d'élèves).Dans cette optique, la communication managériale définie comme « une communication portée directement par les managers,en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise (Adary et al.,p.248 »,devient par conséquent un pilier central de gouvernance et de performance organisationnelle.

Dans le même ordre d'idée, en Côte d'Ivoire, la stratégie nationale, adoptée en 2024, a pour objectif principal d'utiliser la technologie de l'IA comme un levier pour transformer positivement la vie des citoyens, notamment en améliorant l'accès aux services tels que la santé, l'éducation et les services publics (SNIA 2030,2024 :13). Le 06 juin 2023, les autorités politico-administratives ivoiriennes ont déclenché le processus d'intégration de l'IA dans les Lycées et Collèges. Cette initiative gouvernementale s'est concrétisée par le lancement du projet pilote de formation de vingt (20) enseignants dans cette technologie nouvelle.

L'intégration croissante d'outils d'intelligence artificielle (IA), principalement dans la gestion des données scolaires, l'autonomisation de certaines administratives (emploi du temps, bulletins trimestriels, attribution de salle de classe, etc.) ou d'aide à la décision ouvre de nouvelles perspectives pour améliorer la circulation des flux d'information, la coordination des acteurs éducatifs et la proactivité des dispositifs managériaux.

Cependant, l'intégration de ces technologies dans l'éducation questionne leurs impacts sur les pratiques de la

communication managériale (Imbert,2015 : p.7) dans les établissements du second degré. Dès lors, il vient la question centrale : Comment donc l'IA influence-t-elle la performance (Bernatchez,2003 : p.6) de la communication managériale dans les établissements scolaires du second degré de Côte d'Ivoire ? Automatiquement, trois (3) questions spécifiques (QS) de cette question centrale :

- QS1 : Quels sont les dispositifs et outils d'intelligence mobilisés dans les processus de communication managériale dans les établissements secondaires de Côte d'Ivoire ?
- QS2 : Comment l'usage de l'intelligence artificielle transforme-t-il les pratiques de communication interne entre les acteurs de la gouvernance scolaire (chefs d'établissement, enseignants, personnels administratifs et partenaires éducatifs ?
- QS3 : Dans quelle mesure l'intelligence artificielle améliore la performance de la communication managériale dans les établissements secondaires ?
- QS4 : Quels sont les enjeux, les contraintes et les contraintes liés à l'appropriation de l'intelligence artificielle dans les pratiques de communication managériale dans les établissements scolaires secondaires ivoiriens ?

En conséquence, nous émettons l'hypothèse principale que l'intelligence artificielle dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire participe à améliorer la performance de la communication managériale en consolidant la circulation de l'information, la coordination des acteurs et les processus décisionnels internes. Quatre (4) hypothèses spécifiques (HS) émergent de cette hypothèse primordiale :

- (HS1) : L'usage de l'intelligence artificielle favorise l'amélioration de la gestion et de la circulation de l'information dans les structures scolaires secondaires ;
- (HS2) : L'intégration de l'intelligence artificielle transforme les pratiques de la communication interne dans les organisations scolaires secondaires ;
- (HS3) : L'usage de l'intelligence artificielle contribue à la qualité du pilotage et de la prise de décision managériale ;
- (HS4) : L'impact de l'intelligence artificielle sur la performance de la communication managériale dépend du niveau d'appropriation et communicationnelle par les acteurs éducatifs.

Cette étude vise à analyser les impacts de l'intégration de l'intégration artificielle sur la performance de la communication managériale dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire, en mettant en exergue les perspectives d'amélioration du pilotage des organisations éducatives, les transformations des pratiques communicationnelles organisationnelles et les effets sur la coordination des acteurs. De cet objectif général, quatre (4) objectifs spécifiques (OS) surgissent :

- OS1 : Identifier les dispositifs et outils d'intelligence artificielle dans les pratiques de communication managériales dans les Lycées et Collèges ;
- OS2 : Analyser les transformations des pratiques de communication internes induites par l'intégration de l'intelligence artificielle entre les acteurs de la gouvernance scolaire ;
- OS3 : Évaluer l'impact de l'intelligence artificielle sur la performance de la communication managériale dans les entités scolaires secondaires ;

- OS4 : Identifier les enjeux, les contraintes et les perspectives liés à l'appropriation de l'intelligence artificielle dans les dispositifs de communication managériale des écoles secondaires ivoiriennes.

La recherche présente un intérêt scientifique majeur car elle contribue au renouvellement des analyses en communication organisationnelle à l'ère de l'intelligence artificielle. Elle propose une articulation théorique entre communication, technologies et dynamiques organisationnelle, tout en offrant un ancrage empirique original dans le contexte des établissements secondaires de Côte d'Ivoire. En outre, elle enrichit la réflexion sur la performance communicationnelle et les conditions d'appropriation des technologies numériques, tout en proposant un cadre méthodologique rigoureux et reproductible pour l'analyse des transformations organisationnelles contemporaines.

Pour répondre à la problématique de la recherche, notre analyse s'articule autour de quatre (4) grands axes. Après une présentation du cadre conceptuel et théorique (1), nous exposerons la démarche méthodologique qualitative (2). Ensuite, nous détaillerons les résultats obtenus (3) pour enfin engager une discussion critique sur les enjeux socio-organisationnels de cette mutation (4).

1.Cadre conceptuel et théorique

1.1. Cadre conceptuel

Afin mieux circonscrire le périmètre de notre étude, nous expliquerons tour à tour les mots clés suivants : Intelligence artificielle, Communication managériale, Performance, Enjeux, École secondaire.

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

1.1.1. Intelligence artificielle et enjeux éthiques

L'IA est l'ensemble des technologies permettant à des machines d'accomplir des tâches qui, lorsqu'elles sont réalisées par des humains, nécessitent de l'intelligence (Miao et al., 2021 ; COMEST, 2019).

Dans le contexte organisationnel éducatif, notamment, l'IA se déploie à travers des plateformes de gestion scolaire intégrée automatisant diverses tâches (saisie de notes, gestion des absences, éditions d'emploi du temps), des systèmes de messagerie intelligents permettant la diffusion massive et personnalisée d'informations, et des chatbots capables de répondre automatiquement aux questions fréquentes des parties prenantes. Cependant, il faut insister sur le fait que l'utilisation de l'IA soulève également un certain nombre de questions éthiques (UNESCO,2023, p.10-11 ; UNDESA et al., 2021).

1.1.2. Communication managériale en contexte scolaire du second degré

Dans son livre intitulé *La Communication managériale, Méthodes et Bonnes pratiques* cite la définition du « Club Procom 2007 » :

> « On entend par "communication managériale", une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes. »

L'étude examine les attitudes et comportement communicationnels de « proximité » des responsables scolaires

des Lycées et Collèges sur les processus d'intégration des techniques et technologies de l'IA (UNESCO,2023, p.9) dans leurs missions.

1.1.3 Performance

La performance est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. L'efficacité est l'atteinte effective des objectifs de l'entreprise tandis que l'efficience est l'atteinte des objectifs avec le minimum des ressources.

Dans son livre intitulé « L'appréciation des performances au travail, De l'individus à l'équipe », Bernatchez (2003) nous instruit sur le concept de « performance » :

> « La performance implique des notions de capacités humaines et de charge de travail. Elle évoque des aptitudes, des attitudes et des connaissances (Gawron, 2000). On y trouve en outre l'idée de réussite dans le travail. Être performant signifie d'abord et avant tout satisfaire aux exigences de son contrat de travail. Il s'agit essentiellement d'un résultat anticipé, individuel ou collectif, dans l'exécution d'une tâche, d'une fonction ou d'un emploi. »

L'étude s'appesantira sur les indicateurs qualitatifs pour évaluer les effets et impacts des techniques et technologies d'IA sur la communication managériale dans les écoles de l'enseignement secondaire.

1.2 Cadré théorique

L'étude mobilise trois (3) théories émanant des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC).

1.2.1 La théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas (1981)

Habermas théorise que la communication bâtie sur l'entente permet aux acteurs de coordonner leurs actions par des arguments rationnels. Il distingue l'agir communicationnel des logiques stratégiques (agir stratégique) basées sur la domination et montre comment le dialogue renforce la compréhension, la légitimité et la démocratie.

La théorie de l'agir communicationnel nous permet d'évaluer si l'IA favorise une rationalité délibérative ou la rationalité instrumentale purement technocratique. Plus précisément, elle nous amène à analyser la qualité des interactions communicationnelles, les mécanismes de coordination, les effets de l'IA sur la rationalité communicationnelle et les processus décisionnels. Dans les établissements scolaires du deuxième degré, la communication managériale constitue un mécanisme essentiel de coordination entre les acteurs éducatifs. L'intégration de l'IA peut modifier les modalités de circulation et le processus de délibération organisationnelle.

1.2.2 Théorie de l'analyse stratégique des organisations de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

Crozier et Friedberg explique que toute organisation est un système d'action concret où des acteurs, dotés d'une liberté relative, développent des stratégies pour défendre leurs intérêts. En maîtrisant des zones d'incertitudes, ils construisent des relations de pouvoir, négocient les règles et participent au changement organisationnel ou à la stabilité.

La théorie de l'acteur stratégique nous aide à mettre en lumière comment la maîtrise de l'information via l'IA redéfinit les zones d'incertitudes et les rapports de pouvoir entre enseignants, personnels administratifs et proviseur. L'introduction de l'IA dans les établissements scolaires, peut

transformer les rapports de pouvoir organisationnels, les modes de coordination entre acteurs et les processus de circulation de l'information. Elle offre l'opportunité d'étudier les stratégies des acteurs face aux technologies numériques, les résistances organisationnelles au changement et leur appropriation dans les pratiques managériales.

1.2.3 La théorie de structuration d'Anthony Giddens (1984)

Giddens postule que ce sont les structures sociales qui encadrent et rendent possibles les actions humaines. Cependant, conjointement, les acteurs, par leurs pratiques quotidiennes, reproduisent ou transforment ces structures. Cette interdépendance, appelée dualité du structurel, articule règles, ressources, stabilité, pouvoir et changement social.

La théorie de structuration nous fait comprendre comment les outils d'IA deviennent des ressources que les acteurs s'approprient pour les routines organisationnelles. En d'autres termes, elle permet d'observer les pratiques discursives, d'analyser la multitude des flux d'interactions communicationnelles localisées (réunions pédagogiques, discussions informelles entre enseignants, consultations entre le chef d'établissement et les ressources humaines, etc.), de comprendre les transformations organisationnelles induites par l'IA. Au total, elle permet d'analyser la reconfiguration des pratiques de communication managériale dans les organisations scolaires secondaires.

1.2.4 Articulation des trois (3) théories

L'articulation de ces théories nous permet d'analyser comment les acteurs s'approprient l'IA (Crozier et Friedberg, Giddens), avec quelles transformations épistémologiques et éthiques, avec quelle coordination communicationnelle (Habermas). Elles nous dirigent vers les étapes de tensions (quelles contradictions), de processus (comment adopter) et

d'effets, d'impacts (quelle transformation) dans l'intégration de l'IA sur la sphère de la communication managériale. Ce triptyque théorique complémentaire facilite la maîtrise de la complexité des transformations technologiques.

2.Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique se bâtit autour des éléments suivants : justification du méthodologique, population, collecte des données, méthode d'analyse.

2.1 Justification du méthodologique

La recherche adopte une posture phénoménologique (Creswell & Poth, 2018) à travers une enquête qualitative (Alami et al.,2019, p.8). Elle vise à comprendre les transformations engendrées par l'intégration de l'IA dans les pratiques de communication managériale au sein des organisations scolaires secondaires ivoiriennes. Notamment, il s'agit d'apprécier comment les acteurs éducatifs perçoivent, s'approprient et utilisent ces technologies dans leurs activités de coordination, de décision et de circulation de l'information. Le choix articulé des théories d'Habermas, de Crozier et Friedberg et Giddens justifie le recours à des méthodes qualitatives afin de rendre compte de la diversité des perceptions et représentations (responsables éducatifs, enseignants, personnel administratif, personnel d'encadrement, parents d'élèves), des interactions discursives au sein des établissements scolaires et des tensions entre logiques décisionnelles verticales et attentes d'implication horizontale. En d'autres termes, la méthodologie qualitative (Denzin et Lincoln,2018, p.3-10 ; Putnam & Nicotera, 2009, p. 3) nous permet d'identifier en profondeur les dynamiques organisationnelle et communicationnelle autour de

l'introduction de l'IA dans les institutions scolaires du deuxième degré.

2.2 Population

L'une des premières initiatives structurées de la diffusion des technologies numériques dans les systèmes éducatifs d'Afrique était le programme français, dénommé programme SANKORÉ, projet piloté par la Délégation interministérielle à l'éducation numérique en Afrique. Ce programme visait à équiper les établissements scolaires en tableaux numériques interactifs et ressources pédagogiques libres afin de favoriser l'intégration des TIC dans les pratiques pédagogiques (Benhamou,2012 ; UNESCO,2015). Cette initiative s'était traduite, en Côte d'Ivoire par l'installation de plusieurs centaines de classes numériques dans les établissements scolaires publics (Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Technique,2013).

Notre champ d'investigation global est constitué d'une trentaine d'établissements scolaires secondaires publics ayant bénéficié du programme SANKORÉ. Notamment, notre espace d'enquête est couvert par sept (7) établissements tels que le Lycée Classique d'Abidjan (LCA), le Lycée Moderne de Yopougon Andokoi (LMYA), le Lycée Modernes 1 d'Abobo, les Lycées Modernes 1& 2 de Bouaké, le Lycée Houphouët de Korhogo, et le Collège Moderne de Treichville (CMAT). Le choix de ces sept (7) établissements des Districts d'Abidjan, de Bouaké et de Korhogo repose principalement sur leur historique avec le programme SANKORE, garantissant une certaine maturité numérique. Dans une logique d'échantillonnage raisonné (Patton, 2015, p. 264), notre échantillon d'étude vise les acteurs impliqués directement par l'intégration des TIC dans ces structures scolaires publiques. La recherche cible quatre (4) catégories de personnes.

1) *Autorités administratives*

- Proviseurs ;
- Principaux de Collèges ;
- Censeurs ;
- Inspecteurs d'éducation ;
- Inspecteurs d'orientation ;

En matière de prise de décision, de diffusion des informations et de coordination des activités pédagogiques, les responsables occupent des positions stratégiques.

2) Enseignants

Les principaux acteurs du système éducatif sont les enseignants. Leur collaboration permet d'analyser comment les dispositifs d'IA et les outils numériques influencent la circulation des flux d'information et les interactions professionnelles au sein des institutions scolaires.

3) Personnel administratif et technique

- Secrétaires ;
- Agents administratifs
- Techniciens de surface

4) Personnel de service

- Service social ;
- Infirmerie ;
- Service informatique.
- Bibliothèque.

Le personnel administratif et technique et le personnel de service sont des acteurs qui participent activement à la transmission des informations organisationnelles et à la gestion documentaire, matérielle et financière.

5) Élèves

Afin d'évaluer les effets indirects de l'IA sur la communication pédagogique et institutionnelle, les élèves doivent être de même interrogés.

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

Dans une recherche qualitative, la taille de l'échantillon n'est pas déterminée par des critères statistiques mais par le principe de saturation des données (Glaser & Strauss, 1967,61). D'où, la taille de l'échantillon de notre étude s'élève à cinquante et un (51) enquêtés. Cet échantillon se compose respectivement de quinze (15) responsables administratifs, de onze (11) enseignants, d'un effectif de sept (7) de personnel administratif et technique, d'un effectif de sept (7) de personnel de service et de onze (11) élèves.

2.3 Collecte des données

La triangulation de trois (3) techniques qualitatives complémentaires nous oriente dans la collecte des données empiriques : l'entretien semi-directif, l'observation des pratiques organisationnelles, la recherche documentaire.

- Les entretiens semi-directifs

Nous avons diligenté des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de quarante-cinq (45) minutes auprès de notre échantillon sous l'impulsion d'un guide d'entretien organisé autour des items suivants :

- Perception de l'IA dans le système éducatif ;
- Utilisation des outils algorithmiques et numériques dans la gestion scolaire ;
- Transformations de la communication managériale ;
- Impacts sur la circulation de l'information ;
- Effets sur la prise de décision et la coordination ;
- Avantages et inconvénients de l'IA dans la communication des organisations

Avec l'accord des participants, nous avons enregistré les entretiens qui ont été intégralement retranscrits afin de mener une analyse approfondie.

- L'observation directe des pratiques organisationnelles

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

Nous nous sommes attelés à observer les attitudes, les comportements communicationnels et organisationnels à travers les flux d'interactions entre les acteurs dans structures scolaires de la recherche. Cette observation nous fournira des données contextuelles complémentaires aux discours recueillis pendant les entretiens semi-directs. Elle permet d'analyser :

- Les dispositifs de diffusion de l'information (groupes WhatsApp, plateformes numériques, logiciels de gestion scolaire) ;
- Les pratiques de communication entre les acteurs éducatifs ;
- L'usage des outils numériques dans la gouvernance scolaire.

- La recherche documentaire

La recherche documentaire vise à nous faire comprendre le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit, dans le système éducatif, l'intelligence artificielle. L'analyse documentaire portera sur les sources suivantes :

- Les dispositifs numériques utilisés dans les écoles enquêtées ;
- Les circulaires ministériels ;
- Les politiques publiques relatives au numériques ;
- Les documents administratifs des établissements scolaires.

2.4 Méthode d'analyse

Nous analyserons les données recueillies à l'aide de l'analyse de contenu thématique. Elle consiste en un ensemble de techniques systématiques permettant d'identifier et d'interpréter les significations présentes dans un corpus discursif (Bardin,2013, p.47). Le processus d'analyse se déroule principalement en quatre (4) étapes : la transcription des

entretiens, le codage des données, la catégorisation thématique, l'interprétation théorique.

En définitive, le choix méthodologique de la recherche nous permet d'accomplir l'analyse profonde des mutations, des transformations de la communication managériale provoquée par l'intégration de l'intelligence artificielle dans les écoles secondaires en Côte d'Ivoire. En articulant, en conjuguant les entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse documentaire, l'étude nous guide dans une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelle en action et l'identification des conditions d'une introduction performante de l'IA dans le management de l'éducation (Any-Gbayéré, 2004).

La méthodologie de recherche nous conduit irrésistiblement aux résultats.

3.Résultats de la recherche

L'analyse thématique du corpus d'entretiens semi-directifs auprès de l'échantillon d'étude, auprès des acteurs de la gouvernance scolaire (autorités administratives, personnel administratif et technique, personnel de service, élèves) met en exergue les résultats de la recherche. Grâce à cette analyse qualitative, nous avons identifié plusieurs dynamiques organisationnelles relatives à l'insertion de l'intelligence artificielle dans les pratiques managériales à l'intérieur des écoles secondaires de Côte d'Ivoire.

Nous présentons ces résultats autour quatre (4) piliers analytiques centraux intimement liés aux questions de recherche :

- Dispositifs et outils d'intelligence artificielle mobilisés dans la communication managériale ;
- Transformations de la communication interne ;

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

- Effets de l'intelligence artificielle sur la performance de la communication managériale ;
- Enjeux, contraintes et perspectives de l'intelligence artificielle

3.1 Dispositifs et outils d'intelligence artificielle mobilisés dans la communication managériale

Le premier niveau des résultats identifie les technologies numériques et les dispositifs d'intelligence artificielle utilisés dans les processus de communication des établissements secondaires scolaires.

3.1.1Typologie des outils numériques et intelligents en usage dans les écoles secondaires

Plusieurs types d'outils numériques sont utilisés dans les établissements scolaires. Nous dressons cette typologie des outils technologiques dans un tableau tout en précisant leurs fonctions dans la communication managériales.

Tableau 1 : Typologie des outils numériques et intelligents en usage dans les écoles secondaires

Catégories d'outils	**Exemples concrets d'outils**	**Fonctions dans la communication managériale**
Systèmes de diffusion numérique de l'information administrative	**1. E. mails institutionnels (Gmail/Outlook)** **2.Google Drive/Google Workspace** **3.Site Web ou page Facebook des établissements**	Diffusion de notes de service, circulaires administratives, informations institutionnelles.
Outils d'analyse et de traitement automatisés des données scolaires	**1.SIGE** (Tableau de bord du Ministère de l'Éducation Nationale) **2.Microsoft Excel/Google Sheets** pour analyser les résultats **3.Power BI** (dans certaines directions régionales et établissements privés)	Analyse des performances scolaires, production de statistiques éducatives, aide à la décision.
Logiciels de gestion scolaire ou plateformes de gestion scolaire	**1.SIGE** (Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation) **2.Etudesk** (plateforme de gestion pédagogique) **3.EduWeb-Espace parent/Élève**	Suivi administratif des élèves, gestion des informations scolaires, pilotage administratif.

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

Plateformes numériques éducatives	**1.Mon école à la maison** (plateforme officielle du ministère de l'Éducation) 2.**Edu Web Côte d'Ivoire** 3.**Imagineecole** (plateforme francophone de ressources pédagogiques)	Accès aux cours numériques, diffusion de ressources pédagogiques, soutien à l'apprentissage à distance.
Groupes de communication numérique	**1. WhatsApp** (groupe enseignants/parents) **2. Telegram** (groupes pédagogiques ou disciplinaires) **3. Facebook Messenger**	Coordination rapide entre enseignants, diffusion de notes de service.

Source : Donnée de l'étude,2026

L'usage de ces outils répertoriés participent à la digitalisation croissante des circuits de communication au sein des établissements scolaires secondaires.

3.1.2 Fonctions organisationnelles des technologies intelligentes

Les dispositifs numériques remplissent plusieurs fonctions dans la communication managériale :

- Suivi des performances scolaires ;
- Gestion administrative et documentaire ;
- Coordination des activités pédagogiques ;
- Diffusion rapide de l'information.

En conséquence, les interactions organisationnelles sont structurées par ces technologies qui constituent des infrastructures communicationnelles numériques dans les organisations scolaires du deuxième degré.

3.2 Transformations des pratiques de communication interne

Le deuxième niveau de résultats expose les transformations des pratiques communicationnelles entre les acteurs de la gouvernance scolaire.

3.2.1 Accélération de la circulation de l'information

Les résultats montrent qu'une circulation plus rapide des flux d'informations organisationnelles est favorisée par l'intégration des technologies numériques.

Les acteurs enquêtés affirment que les dispositifs numériques permettent :

- Une communication régulière entre les responsables éducatifs ;
- Une meilleure coordination des activités pédagogiques ;
- Une diffusion quasi instantanée des informations administratives.

3.2.2 Émergence de nouvelles formes d'interactions organisationnelles

De nouvelles formes d'interactions communicationnelles entre les acteurs éducatifs apparaissent grâce à l'usage des technologies numériques.

Principalement, ces transformations se concrétisent par les actes suivants :

- Une diversification des canaux de communication institutionnelle ;
- Une participation accrue des enseignants aux échanges organisationnels ;
- Une communication plus horizontale entre les acteurs.

3.2.3 Reconfiguration des circuits de communication institutionnelle

Également, les circuits traditionnels de la communication organisationnelle se transforment au prisme des technologies numériques. Autrefois, la communication administrative se fondait sur des circuits hiérarchiques formels matérialisés par une communication fortement descendante, l'intégration des technologies numériques, cependant, favorise

l'émergence de circuits communicationnels hybrides combinant interactions verticales et horizontales.

3.3 Effets de l'intelligence artificielle sur la performance de la communication managériale

Le troisième niveau de résultats met en évidence l'impact des technologies intelligentes sur la performance de la communication managériale.

3.3.1 Amélioration de la coordination organisationnelle

Les technologies numériques participent à consolider la coordination entre les différents acteurs de l'organisation scolaire. La coordination en question se manifeste par :

- Une collaboration renforcée entre les responsables éducatifs ;
- Une meilleure synchronisation des activités pédagogiques ;
- Une gestion plus efficace des informations administratives.

3.3.2 Optimisation du pilotage managérial

Dans l'utilisation des technologies intelligentes, nous assistons à une amélioration du pilotage organisationnel des établissements scolaires. Désormais, les autorités administratives disposent :

- De dispositifs permettant un suivi plus précis des activités pédagogiques ;
- D'outils facilitant l'analyse des données scolaires ;
- D'informations plus accessibles.

Donc, les capacités décisionnelles des acteurs éducatifs managériaux se trouvent renforcés.

3.3.3 Renforcement de l'efficacité communicationnelle

L'intégration des technologies numériques engendre l'amélioration de :

- La traçabilité des communications institutionnelles ;
- La rapidité de diffusion des informations ;
- La clarté des messages organisationnels.

Ces faits assurent la croissance globale de la performance communicationnelle des structures scolaires secondaires.

3.4 Enjeux, contraintes et perspectives de l'intégration de l'intelligence artificielle

Le niveau des résultats concerne les défis organisationnels et perspectives d'appropriation de l'intelligence artificielle dans les établissements scolaires secondaires de Côte d'Ivoire.

3.4.1 Contraintes technologiques et organisationnelles

L'échantillon enquêté dénombre plusieurs contraintes sous-jacentes à l'introduction des technologies intelligentes :

- Manque de formation des acteurs éducatifs ;
- Insuffisance des infrastructures numériques ;
- Accès limité aux équipements technologiques.

Toute chose qui limite donc l'impact des technologies sur la performance communicationnelle des organisations scolaires.

3.4.2 Enjeux éthiques et organisationnels

L'adoption de l'intelligence artificielle nous confronte à plusieurs enjeux :

- Protection des données scolaires ;
- Équilibre entre communications humaines et communications instrumentales ;
- Gouvernance des informations numériques.

Il apparaît donc la nécessité de développer des cadres de régulation et de gouvernance du numérique éducatif.

3.4.3 Perspectives de transformation des structures scolaires

Bien qu'il existe des défis, les enquêtés affichent une vision globalement positive de l'intégration des technologies intelligentes dans les entités scolaires secondaires. Notamment, les perspectives identifiées sont :

- Le renforcement de la communication institutionnelle ;
- La modernisation des pratiques pédagogiques ;
- L'amélioration du pilotage organisationnel.

Notre recherche met en exergue une transformation progressive des pratiques de communication managériale dans les établissements scolaires du deuxième degré de Côte d'Ivoire sous le prisme de la digitalisation et de l'intégration des technologies intelligentes. Ces mutations sont exprimées par :

- Les processus décisionnels ;
- La coordination organisationnelle ;
- La circulation de l'information.

Dans la section suivante, ces résultats constituent une base empirique pour analyser les implications théoriques et organisationnelles de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le management des établissements scolaires secondaires.

4. Discussion

La présente étude questionne la manière dont l'intelligence artificielle influence la performance de la communication managériale dans les écoles secondaires de Côte d'Ivoire. Ainsi, avons-nous émis l'hypothèse principale que l'intelligence artificielle dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire participe à améliorer la performance de la communication managériale en consolidant la circulation de l'information, la coordination des acteurs et les processus décisionnels internes. Par suite, nous en avons déduit quatre (4) hypothèses spécifiques (HS) :

- (HS1) : L'usage de l'intelligence artificielle favorise l'amélioration de la gestion et de la circulation de l'information dans les structures scolaires secondaires ;
- (HS2) : L'intégration de l'intelligence artificielle transforme les pratiques de la communication interne dans les organisations scolaires secondaires ;
- (HS3) : L'usage de l'intelligence artificielle contribue à la qualité du pilotage et de la prise de décision managériale ;
- (HS4) : L'impact de l'intelligence artificielle sur la performance de la communication managériale dépend du niveau d'appropriation et communicationnelle par les acteurs éducatifs.

Les trois (3) premiers axes des résultats empiriques confirment chacune des hypothèses spécifiques HS1, HS2 et HS3 car ils révèlent que l'intégration des technologies numériques et des dispositifs contribue à :

- Améliorer la circulation de l'information organisationnelle ;
- Transformer les pratiques de la communication interne ;
- Renforcer les capacités de coordination et de décision des acteurs éducatifs.

Cependant, l'impact de ces technologies dépend fortement du niveau d'appropriation technologique et communicationnelle par les acteurs organisationnels. Toute chose qui vient confirmer l'hypothèse HS4.

La validation de toutes les quatre (4) hypothèses spécifiques vient confirmer la véracité de l'hypothèse principale de la recherche.

En somme, les résultats obtenus démontrent que les technologies intelligentes participent à reconfigurer les modes de circulation de l'information, les interactions

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

organisationnelles et les processus décisionnels au seins des institutions scolaires secondaires. En d'autres termes, l'étude dévoile plusieurs transformations significatives générées par l'intégration progressive des technologies numériques et des dispositifs d'intelligence artificielle dans les pratiques de communication managériale des établissements scolaires secondaires en Côte d'Ivoire.

Dans cette perspective, nous mettons en relation les résultats empiriques de la recherche avec les théories mobilisées, principalement la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas, la théorie de la structuration d'Anthony Giddens et l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg. À travers ces approches, nous interprèterons les transformations observées sous l'angle des processus décisionnels, des dynamiques socio-organisationnelles et des rapports de pouvoir qui structurent les organisations éducatives.

4.1 L'intelligence artificielle et la rationalisation des processus communicationnels : lecture habermassienne

Selon Habermas (Grosjean et Bonneville,2011, p.204 ; Aïm et Billiet,2020,p.32), les organisations sociales reposent sur des processus communicationnels permettant aux acteurs de coordonner leurs actions à travers des échanges argumentatifs fondés la recherche du consensus rationnel. Dans cet élan, la communication incarne un mécanisme central de régulation sociale et organisationnelle.

L'intégration des technologies numériques dans les établissements du secondaire semble consolider certaines dimensions de cette rationalité communicationnelle. En outre, les dispositifs numériques facilitent la diffusion rapide des informations institutionnelles et favorisent la participation des différents acteurs aux échanges organisationnels. Les

plateformes numériques et les outils de communication digitale permettent ainsi de multiplier les espaces d'interaction entre les autorités éducatives, les enseignants, le personnel administratif et technique, le personnel de service et les élèves. C'est dans ce contexte les auteurs et al. (Adary,2018, p.370) affirment que :

> « Le digital ne répond pas seulement aux objectifs de communication, mais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il est au cœur des transformations technologiques en cours et en lien avec les modèles de sociétés fondés sur la centralité des clients. Les entreprises ont donc tout intérêt à concevoir un plan de transformation digitale à l'échelle de toute l'organisation pour établir des priorités stratégiques et les décliner de façon efficace ».

Cette évolution se présente comme une transformation des conditions de production de la communication organisationnelle. À juste titre, Grosjean et Bonneville (2019, p.143-156) montrent que « Les technologies numériques transforment profondément les pratiques de communication dans les organisations en modifiant les modalités de circulation de l'information et les formes d'interaction entre les acteurs ». De façon tangible, les technologies numériques contribuent à élargir les possibilités d'échange et à réduire les contraintes temporelles et spatiales qui limitaient auparavant les interactions entre les acteurs.

Cependant, l'introduction des technologies intelligentes peut produire des effets ambivalents sur les dynamiques communicationnelles. Annie Bartolie (1994, p.71) nous prévient des effets pervers des technologies de la communication en citant Lucien Sfez dans « Critique de la communication » en ces

termes :*« Notre monde est menacé par un « Frankenstein technologique » qui engendre des idées fausses et des pratiques perverses de communication. Des analogies hâtives peuvent conduire à assimiler le cerveau humain à un ordinateur et la pensée à un process d'information programmé ».*

Dans la vision habermassienne, la rationalité instrumentale correspond à une logique d'efficacité et de contrôle orientée vers l'optimisation des performances organisationnelles. L'usage des dispositifs numériques dans la gestion scolaire peut ainsi conduire à privilégier des logiques technocrates basées sur l'analyse des données et l'automatisation des processus décisionnels. Potentiellement, cette mutation peut réduire la dimension dialogique de la communication organisationnelle si les interactions entre les parties prenantes éducatives sont remplacées par des dispositifs techniques automatisés.

Par conséquent, cette réalité fait ressortir un enjeu crucial qui est celui de l'équilibre entre la rationalité instrumentale dans le pilotage des entités éducatives et la rationalité communicationnelle. Or, Habermas (1981) dénonçait la primauté de la rationalité instrumentale au détriment de la rationalité communicationnelle à travers les grands principes de la théorie de l'agir communicationnel qui s'énoncent en trois points :

- Le langage comme outil d'entente : le langage sert à créer du lien et à favoriser la compréhension mutuelle ;
- Les conditions du dialogue éthique : liberté, égalité, sincérité et recherche du bien commun ;
- Critique du monde moderne : Habermas s'insurge contre la domination des logiques économiques et technocratiques qui étouffent la communication authentique.

L'usage des technologies intelligentes devrait donc être accompagné de dispositifs favorisant le dialogue et la participation des acteurs afin de préserver la dimension communicationnelle du management scolaire. Luckin (2016) et Karsenti (2018) confirment ces analyses en insistant sur la nécessité d'un accompagnement humain dans l'intégration de l'intelligence artificielle.

4.2 L'intégration de l'intelligence artificielle en tant que processus de structuration : approche de Giddens

La théorie de structuration d'Anthony Giddens (1984) stipule que les organisations sociales se construisent à travers les interactions régulières les pratiques des acteurs et les structures institutionnelles. Autrement, les structures organisationnelles ne sont pas des objets innés ou spontanés mais les fruits de constructions interactives entre les organisations et leurs acteurs.

Or, de son côté, allant dans le même sens, Henry Mintzberg (1986, p.23-24) montre que toute organisation repose sur une structure et des mécanismes de coordination. En d'autres termes, de façon plus explicite :

- Toute organisation possède une structure ;
- Cette organise la division du travail ;
- Elle permet la coordination des activités ;
- Il existe plus types d'organisation selon leur fonctionnement

Dans cette perspective, l'intégration de l'intelligence artificielle dans une organisation engendre une remise en cause, un changement, une transformation dans tous les aspects de son fonctionnement, c'est-à dire sa structure, ses mécanismes de coordination du travail, sa communication managériale. Cet état de fait est confirmé par les résultats de la recherche qui montre une transformation des routines organisationnelles dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire. Les pratiques

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

décisionnelles, les mécanismes de coordination et les modalités de circulation des flux d'informations s'avèrent modifier par les plateformes numériques.

De façon visible, ces transformations sont fondées sur des échanges plus rapides d'informations et une meilleure coordination des échanges pédagogiques. Ainsi pour organiser leurs interactions et structurer leurs pratiques professionnelles, ces dispositifs, progressivement, deviennent des ressources mobilisées par les acteurs éducatifs.

Par ailleurs, sous un autre aspect, les résultats de la recherche ont mis en évidence que la performance des dispositifs numériques repose sur la capacité des enseignants et des managers éducatifs à les intégrer dans leurs pratiques professionnelles. Justement, la théorie de la structuration insiste sur le fait que les technologies ne déterminent pas mécaniquement les comportements organisationnels. Leur impact dépend intensément des modalités d'appropriation (Lohisse,2009, p.235) par les acteurs.

En définitive, les technologies d'intelligence artificielle se présentent comme des dispositifs sociotechniques potentiels qui reconfigurent les structures organisationnelles des Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire. Le processus d'intégration de l'IA devient plutôt communicationnel, relationnel et surtout structurel que technique ou stratégique. Dans cette perspective, non seulement la communication est un outil d'information mais elle est le cœur même de l'organisation :

- Chaque réunion est un lieu de structuration ;
- Chaque interaction est un moment où les acteurs reproduisent ou transforment les règles ;

- Chaque message transmis est une pratique sociale qui contribue à définir « ce qui se fait » et « ce qui ne se fait pas ».

4.3 La reconfiguration des rapports de pouvoir et les technologies intelligentes : Perspective de Crozier et Friedberg

Les résultats de l'étude révèlent une amélioration de la performance organisationnelle et de la communication managériale grâce à l'automatisation, mais ils présentent également un risque de centralisation de l'information au détriment de la communication horizontale et interpersonnelle. Or, d'après la théorie de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), les organisations sont structurées, sont construites par des rapports de pouvoir et de jeux d'acteurs. Dans cette optique, celui qui maîtrise les flux d'informations, détient le pouvoir : l'information devient une ressource stratégique capitale. Dans la même veine, Mintzberg (2003, p.25-35) affirme que « Les organisations doivent être comprises comme des systèmes d'influence où différents groupes d'acteurs cherchent à orienter les décisions et à défendre leurs intérêts ». En d'autres termes, les organisations sont traversées par des rapports de pouvoir, des conflits d'intérêts et des stratégies d'acteurs. Les décisions organisationnelles ne sont donc pas uniquement déterminées par des règles administratives ou par des processus rationnels de planification, mais résultent souvent de négociations et de compromis entre différents groupes d'acteurs.

À cet égard, l'introduction des technologies intelligentes dans les établissements scolaires secondaires peut modifier les stratégies d'acteurs et les équilibres organisationnels. Ces technologies numériques tendent à démocratiser l'accès à l'information en facilitant sa diffusion à l'ensemble des

membres de l'organisation. Cette transformation participe à réduire certaines asymétries communicationnelles et à renforcer la motivation et la fédération des acteurs aux processus décisionnels.

Nonobstant, les résultats montrent de plus que les technologies intelligentes produisent de nouvelles formes de contrôle organisationnel. En effet, les dispositifs numériques donnent l'opportunité aux autorités éducatives de suivre plus rigoureusement administratives et pédagogiques. Cette capacité de surveillance renforce le pouvoir managérial et modifier les relations entre les acteurs de la structure scolaire. Du coup, l'intelligence artificielle s'impose comme une ressource stratégique capable de redéfinir les équilibres de pouvoir (Mintberg,2003) dans les institutions scolaires, entraînant des impacts tributaires des modalités de gouvernance mise en place pour encadrer son utilisation.

4.4 Les conditions organisationnelles de l'appropriation des technologies intelligentes

Luckin et al. (2016) définissent la littératie numérique comme la capacité des acteurs éducatifs à :

- Comprendre le fonctionnement des technologies numériques et de l'IA ;
- Utiliser les données éducatives de manière critique ;
- Intégrer les technologies dans les pratiques pédagogiques et organisationnelles ;
- Prendre des décisions éclairées sur l'usage des technologies éducatives.

En clair, à en croire ces auteurs, la littératie numérique se révèle comme une compétence stratégique pour les dirigeants de l'éducation, une compétence stratégique permettant de gouverner un système éducatif. C'est la condition sine qua none

d'une intégration réussie des technologies intelligentes dans les écoles secondaires.

Selon Lucking et al. (2016), la transformation numérique de l'éducation exige plusieurs compétences des responsables éducatifs :

- Comprendre les technologies éducatives ;
- Prendre des décisions basées sur les données ;
- Améliorer la gouvernance éducative ;
- Soutenir la personnalisation de l'apprentissage.

De plus, ils explicitent les risques d'un manque de littératie numérique :

- Mauvaise intégration des technologies ;
- Dépendance technologique ;
- Inégalités numériques ;
- Problèmes éthiques.

Thierry Karsenti (2018) ne contredit pas Lucking et ses collègues. Selon cet auteur, la littératie renvoie à la capacité des acteurs éducatifs à :

- Comprendre les technologies numériques ;
- Utiliser les outils numériques dans les pratiques pédagogiques ;
- Analyser l'information numérique de manière critique ;
- Communiquer et collaborer dans les environnements numériques.

De façon tangible, la littératie numérique ne se réduit donc pas à une simple compétence technique. Elle correspond plutôt à une compétence professionnelle complexe combinant savoirs technologiques, pédagogiques et communicationnelles.

Les résultats de la recherche sur les enjeux, contraintes et perspectives de l'intégration de l'intelligence artificielle rejoignent ouvertement les analyses de Luckin et Libaert.Ces

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

résultats mettent en exergue trois (3) facteurs essentiels qui influencent l'appropriation des technologiques intelligentes dans les établissements scolaires : infrastructures technologiques, compétences numériques des parties prenantes éducatives, dynamiques organisationnelles.Luckin (2016) et ses collègues formulent quatre (4) recommandations qui prennent en compte ces facteurs :

- Former les managers et les enseignants ;
- Développer la recherche en IA éducative ;
- Mettre en place des politiques éducatives ;
- Encourager une approche critique des technologies.

4.5 Apports scientifiques de la recherche

Plusieurs auteurs et l'UNESCO se sont penchés sur la problématique de l'intégration de l'intelligence artificielle dans le système éducatif. Rosemary et al. (2016) dans leurs travaux exposent les opportunités qu'offre l'IA pour accroître la performance de la circulation de l'information, de la coordination de la pédagogie et de la prise de décision au sein des établissements scolaires. Thierry Karsenti (2018), à travers une perspective organisationnelle et pédagogique, démontre que l'efficacité des technologies intelligentes est fortement liée au niveau de littératie numérique des acteurs pédagogiques. De surcroît, l'UNESCO (2019-2025) a construit le corpus international le plus dynamique et cohérent car il articule outillage stratégique, urgence pédagogique, éthique globale et vision politique. Enfin, les auteurs contemporains tels que Wayne Holmes et al. (2018-2021) et Bénédict du Boulay et al. (2023) mettent en évidence que l'impact effectif de l'IA sur la performance des organisations éducatives dépend fortement de son appropriation dans les dispositifs de communication interne, les structures décisionnelles et les pratiques professionnelles. Globalement, sous les contraintes de politiques de formation, de

régulation et d'appropriation organisationnelle adaptées, ces travaux sur la question d'adoption de l'IA dans l'éducation constituent un grand potentiel levier d'amélioration de la communication managériale.

Dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC), notre étude y apporte des enrichissements à un triple niveau. D'abord, elle propose une analyse empirique de l'intelligence artificielle dans le système d'éducation de Côte d'Ivoire, d'autant plus, dans un domaine encore peu exploré dans la littérature scientifique. Ensuite, elle met en lumière les dynamiques communicationnelles, organisationnelles et technologiques dans le management des établissements scolaires. Enfin, la recherche enrichit les travaux sur la communication organisationnelle en analysant les transformations induites par l'intégration des technologies intelligentes dans les institutions éducatives.

Cependant, nos investigations comportent quelques limites. D'une part, les enquêtes se sont déroulées dans seulement sept (7) établissements publics de l'enseignement secondaire sur huit cent quatre-vingt-dix-neuf (899)[1] écoles secondaires publiques que compte la Côte d'ivoire. D'où, nous devriez élargir l'étude à l'ensemble de tous les établissements publics du pays[2] dans le sens d'une plus représentativité. D'autre part, un aspect des limites se situe de la nature qualitative de l'étude avec la taille restreinte de l'échantillon tiré d'un échantillonnage non probabiliste. Elle devrait être enrichie et complétée par une recherche de nature quantitative.

L'analyse des résultats de la recherche, à la lumière des théories de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas, de la

[1] MENET,2025, Statistiques scolaires de poche 2024-2025, Direction des Études, de la Planification et de la Statistique (DEPS), p.115.
[2] Selon la DEPS, en 2025, la Côte d'Ivoire comptait respectivement 899 établissements publics et 3002 établissements privés dans l'enseignement secondaire.

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

structuration d'Anthony Giddens, de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg et des auteurs contemporains issus de la revue critique de la littérature, a fait ressortir que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les écoles secondaires publiques participe à améliorer significativement la performance des pratiques de la communication managériale. Cette performance se manifeste par les transformations des processus décisionnels, de la coordination des acteurs éducatifs et de la circulation des flux d'informations. Cependant, l'impact des technologies intelligentes est profondément tributaire des modalités d'usage, des modalités d'appropriation par les acteurs des écoles secondaires.

Conclusion

Cette recherche a consisté à analyser les impacts de l'IA sur la performance des pratiques communicationnelles des managers éducatifs. Elle s'est appesantie sur la problématique de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la communication managériale des écoles secondaires publiques de Côte d'Ivoire. Elle questionne la manière dont l'IA influence la performance des pratiques managériales dans les organisations scolaires de l'enseignement secondaire. En outre, nous avons émis l'hypothèse que l'intelligence artificielle dans les Lycées et Collèges de Côte d'Ivoire participe à améliorer la performance de la communication managériale en consolidant la circulation de l'information, la coordination des acteurs et les processus décisionnels internes. Justement, les résultats ont révélé que l'IA contribue à améliorer la performance de la communication managériale en accélérant significativement la circulation de l'information, en facilitant la coordination des activités pédagogiques et en accroissant la qualité des processus décisionnels. Ainsi, principalement, ils viennent soutenir, valider l'hypothèse de recherche.

REVUE ARCHIVES INTERNATIONALES _ CCA CONGO Vol 3 N°9 – Octobre 2026

Toutefois, ces transformations techno-sociales et organisationnelles ne seront efficaces qu'à condition que les responsables de l'éducation se dotent d'une littératie numérique pertinente (Luckin et al.,2016 ; Karshenti,2018), en clair de compétences stratégiques, en termes de compréhension des technologies numériques, d'usage des outils numériques dans les pratiques pédagogiques, d'analyses de l'information numérique de manière critique, de communication et collaboration dans les environnements numériques. Toute chose qui impose la prise en compte de quatre (4) facteurs essentiels : la formation des managers et les enseignants ; la mise en place des politiques éducatives ; l'incitation à l'adoption d'une approche critique, développement de la recherche en IA éducative.

Par ailleurs, à partir des cadres théoriques de Habermas, Giddens et Crozier et Friedberg, l'interprétation des résultats a mis en exergue la dimension socio-organisationnelle des transformations technologiques émergées. Dès lors, l'étude vient enrichir, sur le plan théorique, les travaux sur les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) en explorant les transformations induites par l'intégration des technologies intelligentes dans les institutions éducatives. De façon plus concrète, elle permet de comprendre les transformations de la gouvernance éducative à l'ère de la digitalisation et l'intelligence artificielle.

Cependant, reposant une approche qualitative, notre étude s'est confrontée à certaines limites. Elle s'est d'abord déployée sur un nombre limité d'établissements scolaires avec une taille restreinte d'échantillon d'acteurs éducatifs. Cette limite ouvre ainsi la perspective de recherches quantitatives complémentaires permettant de mesurer plus précisément les effets des technologies intelligentes sur la performance

communicationnelle des organisations éducatives de Côte d'Ivoire. Ensuite, la recherche s'est essentiellement fondée sur la perception et la représentation des acteurs éducatifs à propos de l'intégration des technologies digitales. Cette restriction engendre en outre une autre voie de recherches futures basées plus singulièrement sur le problématique des usages effectifs des dispositifs d'intelligence artificielle dans les pratiques pédagogiques et administratives. Enfin, le cas d'étude de la Côte d'Ivoire pourrait être élargi à d'autres contextes africains dans l'optique de comparer les dynamiques d'intégration des technologies intelligentes dans différents systèmes éducatifs.

En définitive, cette étude démontre que l'intelligence artificielle agit comme un puissant levier de performance pour la communication managériale dans le système éducatif en Côte d'Ivoire, à condition qu'elle s'accompagne d'une transformation des compétences professionnelles. Elle reconfigure le rôle de médiateur d'information du manager scolaire mais ne le remplace pas.

Références bibliographiques

- **ADARY Assa, MAS Céline et WESPHALEN Marie-Hélène**, 2020. Communicator, Toute la communication pour un monde responsable, Dunod, Paris.
- **AÏM Olivier et BILLIET Stéphane,** 2020. Communication, Dunod, Paris.
- **ALLIOT Jean-Marc, SCHIEX Thomas, BRISSET Pascal et GARCIA Frédéric,** 2020. Intelligence Artificielle et Informatique théorique, Cépadues-Éditions, Toulouse.
- **ALAMI Sélim, DESJEUX Dominique et GARABUA-MOUSSAOUI Isabelle,** 2019. Les méthodes qualitatives, PUF / Humens, Paris.

- **BARDIN Laurence,** 2013. L'analyse de contenu, Presses Universitaires de France, Paris.
- **BENHAMOU Anne-Charlotte**, 2012. Rapport sur le programme Sankoré : pour une éducation numérique en Afrique, Groupement d'intérêt public pour l'éducation numérique en Afrique (GIP ENA), Paris.
- **BERNATCHEZ Jean-Claude**, 2003. L'appréciation des performances au travail, De l'individu à l'équipe, PUQ, Québec.
- **BLANCHET Alain et GOTMAN Anne**, 2010. L'enquête et ses méthodes, Armand-Colin, Paris.
- **BROUARD Sarah, IBANEZ-BOUNICAUD Sophie et PERRIN Jean-Michel,** 2021. Management, Prendre son poste, Développer son agilité, Susciter son engagement, Éditions Eyrolles, Paris.
- **COOREN François et REUMONT Mathieu**, 2024. Communication et organisation : une introduction, Les Éditions JFD inc., Québec.
- **CRESWELL John Ward et POTH Cheryl N.,** 2018. Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches (4e éd.), SAGE Publications, Thousand Oaks.
- **DU BOULAY Benedict, MITROVIC Antonija et YACEF Kalina,** 2023. Handbook of Artificial Intelligence in Education, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- **HOLMES Wayne, BIALIK Maya et FADEL Charles,** 2019. Artificial Intelligence In Education : Promises and Implications for Teaching and Learning, Center for Curriculum Redesign (CCR), Boston.
- **IMBERT Marc,** 2015. La communication managériale, Méthodes et bonnes pratiques, Dunod, Paris.
- **KARSENTI Thierry**, « Intelligence artificielle en éducation : L'urgence de préparer les futurs enseignants

aujourd'hui pour l'école de demain ? », Formation et profession, 26(3) /2018, pp. 112-119.

- **LOHISSE Jean,** 2009. La communication, De la transmission à la relation, De Boeck, Bruxelles.
- **LUCKIN Rosemary, HOLMES Wayne, GRIFFITHS Mark et FORCIER Laurie,** 2016. Intelligence Unleashed : An Argument for AI in Education, Pearson, Londres.
- **MALAVAL Philippe, DÉCAUDIN Jean-Marc et DEVIANNE Guy,** 2016. Pentacom, Communication marketing b-to-b et b-to-c, corporate, digitale et responsable, Pearson, Paris.
- **MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE JEUNESSE (FRANCE),** 2025. L'intelligence artificielle dans les établissements scolaires sur le plan administratif et pédagogique, Rapport IGESR, N° 24-25016B, Paris.
- **MINTZBERG Henry,** 1986. Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- **MINTZBERG Henry,** 2003. Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- **MUCCHIELLI Alex,** 2006. Étude des communications : le dialogue avec la technologie, Armand-Colin, Paris.
- **NORMAN K. Denzin et YVONNA S. Lincoln,** 2018. The SAGE Handbook of Qualitative Research, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- **PATTON Michael-Quinn,** 2015. Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- **PUTNAM Linda L. et NICOTERA Anne M.,** 2009. Building Theories of Organization : The Constitutive Role of Communication, Routledge, New York.

- **ROBBINS Stephen, COULTER Mary et DE CENZO David,** 2020. Management, L'essentiel des concepts et pratiques, Nouveaux Horizons, Paris.
- **ROMERO Margarida et HEISER Laurent** (Dir.), 2023. Enseigner et apprendre à l'ère de l'intelligence artificielle, Canopé, Paris.
- **UNESCO,** 2021. IA et Éducation, Guide pour les décideurs politiques, Éditions UNESCO, Paris.
- **UNESCO,** 2025. Référentiel de compétences en IA pour les enseignants, Éditions UNESCO, Paris.