



REPUBLIQUE DE BENIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

***Mémoire de Fin de Formation au Cycle II Pour l'Obtention du
Diplôme d'Administrateur en Management des Services Publics***

Option:
Management

Filière:
Management des Services Publics

THEME

**Contribution à l'amélioration du système de
communication à l'Institut Supérieur des Métiers de
l'Audiovisuel**

Réalisé et soutenu par :
Mondoukpè E.V. YAHA

Sous la direction de :

Maître de stage :
Dr Antoine Dieudonné DADELE
Spécialiste de la Communication pour le
Développement
Directeur des Etudes et de la Recherche (ISMA)

Directeur de mémoire
Martin DAVO
Directeur des Ressources Humaines à
la Poste
Enseignant à l'ENAM

Année académique : 2013-2014.

INTRODUCTION GENERALE

La Constitution béninoise du 11 décembre 1990 stipule : « Les institutions et communautés religieuses peuvent également concourir à l'éducation de la jeunesse. Les écoles privées, laïques ou confessionnelles, peuvent être ouvertes avec l'autorisation et le contrôle de l'Etat. Les écoles privées peuvent bénéficier de subventions de l'Etat dans les conditions déterminées par la loi»¹. Cette affirmation met en exergue le rôle des universités ou écoles privées dans l'éducation fournie à la population. Dans ce cadre, en sa qualité d'entreprise privée, l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel aide l'Etat à la mise en œuvre du système éducatif béninois, à travers une formation administrée aux étudiants dans le domaine des métiers d'art.

Cet Institut se présente comme suit :

- **Historique de l'ISMA**

L'Institut supérieur des Métiers de l'Audiovisuel (ISMA) a été fondé en 2006 autour des valeurs pédagogiques claires, des programmes pertinents, des investissements techniques réguliers, un corps enseignant de haut niveau, des partenariats de qualité pour un objectif précis : la professionnalisation des étudiants.

L'ISMA est un établissement d'enseignement Supérieur Technique Privé, reconnu par l'Etat Béninois par arrêté 2006 N° 003/MESRS/CAB/DC/SGM/DPP/DESUP/SP du 1er Février 2006, et créée, sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication. Il a pour mission d'offrir à ses étudiants venant d'horizons divers, les moyens de préparer efficacement leur insertion dans la vie professionnelle.

A cet effet, l'ISMA propose des cursus complets, qualifiants et diplômants qui préparent à des métiers parfaitement identifiés de la chaîne audiovisuelle et cinématographique. Aussi, l'ISMA a-t-il obtenu l'accréditation par le Conseil

¹Titre II, article 14 de la loi n°90-32 du 11 Décembre 1990 portant constitution de la république du BENIN (constitution du 11 décembre 1990)

Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) des Licences professionnelles en Journalisme audiovisuel, en réalisation Cinéma et Télévision et dans les Métiers de l'Audiovisuel (image, son, montage et postproduction, gestion de la production, ingénierie et exploitation des équipements). Il convient de signaler également que tous les Masters Professionnels délivrés par l'ISMA sont présentés à partir de 2014 pour l'accréditation du CAMES. La formation à l'ISMA allie la théorie à la pratique. Les étudiants réalisent des travaux pratiques (reportages, documentaires, fictions, magazines) et à la fin de chaque année académique, ils réalisent soit individuellement soit en groupe des films qui valident leur année académique. Depuis 2009, les meilleurs films réalisés par les étudiants sont envoyés en compétition dans des festivals. Ces films ont toujours obtenu des prix, des trophées et des distinctions.

- **Fonctionnement de l'ISMA**

L'ISMA offre deux types de formation : la formation initiale et la formation continue.

⇒ ***Formation initiale***

Dans cette formation, l'ISMA ouvre les filières suivantes :

- Brevet de Technicien Supérieur(BTS) des Métiers de l'Audiovisuel : BAC+2 ;
- Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) Audiovisuelle : BAC+2.

⇒ ***Formation continue***

Sur son initiative ou à la demande d'institution, de structure ou d'organisme public ou privé, l'ISMA organise en partenariat avec l'Ecole Internationale de Création Audiovisuelle et de Réalisation (EICAR) et l'IFP de l'Université Paris II Panthéon-Assas, des cours de formation continue par des stages ou des séminaires de durée comprise entre 10 à 30 jours. Ces stages ou séminaires sont essentiellement réservés aux professionnels exerçant déjà dans

les métiers de l'audiovisuel. Ils portent sur les domaines relatifs à l'écriture de scénario, à la réalisation, au journalisme reporter d'images et à l'actorat, ainsi que le perfectionnement en prise de vue, prise de son, en montage en postproduction et en gestion de la production.

L'objectif de cette formation continue est de doter les praticiens de nouvelles technologies étant entendu que le domaine audiovisuel est très dynamique et connaît des progrès qui nécessitent des mises à jour régulières. Dans ce cadre, « l'EICAR apporte son concours dans les domaines pédagogiques, artistiques, de conseil et d'orientation technique en proposant des programmes éducatifs basés sur des formations de longue durée ou de courte durée. Les études durent deux (2) ans pour le BTS ou le DUT audiovisuel, trois (3) ans pour les licences professionnelles et cinq (5) ans pour les masters professionnels.

Afin de standardiser la formation et procéder à une harmonisation des curricula de formations, l'ISMA a soumis ses programmes de formation au CAMES, instance de régulation régionale. Après évaluation sur site, et à la suite du 25^{ème} colloque sur la reconnaissance et l'équivalence des diplômes tenus à Niamey du 22 au 24 Novembre 2010, les six licences et masters professionnelles délivrées par l'ISMA ont reçu l'accréditation du CAMES. Cette accréditation donne aux étudiants l'opportunité d'une mobilité et d'une reconnaissance dans les 19 pays membres du CAMES.

- **Organisation de l'ISMA**

- ***Dans l'encadrement pédagogique** à l'ISMA, on distingue le Conseil des professeurs et le Conseil Scientifique et Pédagogique.

- ***Dans l'encadrement administratif, on a :**

- le Comité de Direction ;
 - la Direction de l'ISMA qui est appuyée par un secrétariat particulier, un Secrétariat administratif et un conseiller à la formation.
 - deux Directions Techniques :

- la Direction des Etudes, de la Formation et de l'Innovation Pédagogique ;
- la Direction des Affaires Financières et Administratives.

Globalement, l'ISMA est dirigée par une équipe composée des principaux responsables des structures ci-dessus citées et des présidents des comités scientifiques sectoriels.

Il convient de rappeler que l'Institut s'est assigné un objectif primordial : celui de fournir aux étudiants une formation de qualité. Afin d'atteindre cet objectif, les principaux responsables, qui désirent la pérennité de cet institut se doivent de favoriser à travers divers outils mise en œuvre, un climat social agréable pour leurs employés afin qu'ils puissent travailler dans de meilleures conditions. Parmi les **outils** dont dispose ces responsables, il y a **la communication** qui leur permet d'établir un rapport favorable avec leurs employés et leurs clients et de mettre en place un dialogue.

A l'ISMA, plusieurs problèmes créent des dysfonctionnements et empêchent une bonne communication tant à l'interne, qu'à l'externe. Ces problèmes nous conduisent à réfléchir sur le problème général : l'inefficacité de la communication au sein de l'Institut.

A cet effet, un objectif général a été fixé pour cette étude. Cet objectif est de contribuer à une amélioration efficace du système de communication à l'ISMA, car en réalité une bonne communication permettrait à l'ISMA d'obtenir de meilleurs rendements.

Pour y parvenir, nous avons opté pour une recherche – diagnostic organisée autour du thème « **contribution à l'amélioration du système de communication à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel** », afin de proposer des solutions efficaces pour résoudre ce problème général.

Pour atteindre l'objectif de la présente étude, nous avons opté pour un plan bipartite. Dans le chapitre premier, nous aborderons l'état des lieux et la détermination de la vision globale de résolution relative à l'étude.

Le deuxième chapitre sera consacré à la collecte, l'analyse des données, aux approches de solution et aux conditions de mise en œuvre pour une amélioration du système de communication à l'ISMA.

CHAPITRE PREMIER :
**ETAT DES LIEUX DU SYSTEME DE COMMUNICATION A
L'ISMA, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Dans le développement de ce premier chapitre, nous présenterons l'état des lieux centré sur le système de communication à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel (ISMA). Cette présentation nous conduira progressivement au ciblage de notre problématique et à la présentation du cadre théorique de l'Etude.

Section I : De l'état des lieux, à la détermination de la vision globale de résolution relative à l'étude

A. Etat des lieux et inventaire des éléments relatifs à l'état des lieux de base

A l'ISMA, notre stage qui s'est déroulé au cours de la période allant du 02 février au 28 avril 2014, nous a permis non seulement de confronter les connaissances théoriques aux réalités de la vie professionnelle, mais aussi et surtout de faire certaines observations concernant le système de communication à l'ISMA.

1. Présentation du système de communication à l'ISMA

Le système de communication à l'ISMA repose essentiellement sur deux (2) types de communication à savoir : la communication interne et la communication externe.

a. Les différents types de communications

✓ Communication interne

La communication interne est l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination des salariés. La communication interne se résume souvent à informer et donner une meilleure compréhension de l'environnement professionnel.

A l'ISMA, la communication se traduit par une circulation de l'information entre le personnel et l'administration, à travers l'organisation du CODIR (Comité de Direction) tous les lundis du mois, la vulgarisation de l'information à l'aide des notes de services, les notes circulaires, le corporate, les E-mails, des rencontres avec le fondateur, les assemblées générales, surtout la restitution des

informations du CODIR aux agents par le secrétaire administratif général et les rencontres personnelles.

- **Les notes de Service**

C'est un moyen de communication qui permet à un supérieur d'adresser soit des informations ou des instructions à ses subordonnés ou un chef de service à un autre chef de service au sujet d'une tâche qui leur incombe. A l'ISMA, les notes de services sont émises par le Directeur ou le fondateur de l'Institut. Elles sont adressées directement aux chefs de services de l'Institut. Elles font aussi l'objet d'un classement chronologique dans les archives de l'Institut.

- **Les Assemblées Générales**

Elles se tiennent une fois par mois. Les agents débattent des questions relatives à leurs structures et services.

- **La note circulaire**

La note circulaire permet de communiquer une information à une catégorie de personne ou au public pour qu'il en prenne connaissance.

A l'ISMA, certaines autorités administratives (comme le Directeur des études par exemple), communiquent par écrits, certaines instructions ou prescriptions aux étudiants dans le but de maintenir l'ordre et la discipline au sein de l'université. Ces notes sont ensuite affichées sur le tableau d'affichage. Elles sont ensuite lues et respectées par les étudiants de l'ISMA.

- **Les Rapports de CODIR**

Le CODIR réunit une fois par mois autour du Directeur de l'Institut, les différents responsables comme les chefs de services, pour débattre des questions touchant à la vie de l'organisation. Un rapport est dressé et présenté par le Secrétaire Administratif Général à l'issue de chaque CODIR. Ce rapport précise notamment les décisions prises, les informations partagées et la programmation des tâches dont l'exécution est vérifiée ultérieurement.

- **Les E- Mails ou courriers/messages électroniques**

Ce sont des moyens de communication qui permettent le transfert de fichiers sur une tâche donnée. Cela n'est possible qu'à travers un bon fonctionnement de l'internet. Or au sein de l'Institut, les différents services sont confrontés au problème de lenteur du débit lors de la connexion à internet, ce qui ne permet pas au chef de service d'échanger en temps réel les informations par mail.

Ces différents moyens de communication mis en œuvre à l'ISMA participent de la communication descendante à l'ISMA.

Conclusion séquentielle : on peut conclure à un bon fonctionnement du système de communication à l'ISMA.

Un autre procédé de communication est la communication ascendance (informations envoyés du personnel aux autorités de l'ISMA). Ainsi, le personnel utilise les outils et moyens suivants :

- **Les rapports d'activités**

Le rapport d'activité est un document par lequel un subordonné présente à son supérieur, l'étude approfondie d'une question importante, en vue d'une décision à prendre par l'autorité responsable.

A l'ISMA, les rapports d'activités sont produits par chacun des chefs de service. Ils permettent d'exposer objectivement les faits par écrits, les activités produites au sein de chaque service, de porter sur ces faits, des appréciations, de dégager des conclusions et de formuler des remarques et suggestions

A l'ISMA, les rapports d'activités sont adressés au Secrétaire Administratif Général qui en fait la synthèse qu'il transmet au directeur pour présentation au CODIR.

- **Les rencontres personnelles ou individuelles**

Elles résultent de la communication interpersonnelle et se définissent comme l'échange en face à face d'informations ou d'idées entre deux ou plusieurs personnes. Elles comprennent la communication verbale et non verbale.

A l'ISMA, les échanges qui résultent de la communication interpersonnelle, sont relatifs d'une façon générale à l'exécution du travail. Les communications extra personnelles sont souvent perçues comme des sujets accessoires et même considérés comme une perte de temps. Il n'y a pas d'occasion d'échanges sur les questions tout à fait personnelles avec les agents.

Conclusion séquentielle : on peut conclure à une absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels.

Il convient d'ajouter aux moyens énumérés, l'usage du téléphone ou des entretiens avec les autres employés, l'internet. Le téléphone est utilisé au cas où les personnes ne sont pas présentes au siège. Il est également utilisé par le secrétariat administratif général, pour informer (par l'envoi des messages), les responsables de l'Institut, de la tenue des réunions de comité de direction ou d'autres réunions organisées par les responsables de l'Institut. Mais le téléphone est souvent utilisé à l'interne.

Conclusion séquentielle : utilisation par les autorités, le personnel de l'ISMA des moyens efficaces de communication.

- ✓ **Communication externe**

La communication externe est l'ensemble des actions menées par une entreprise ou une organisation dans le but de se faire une image positive au niveau de sa clientèle ou d'un groupe cible donné.

Le système de communication externe regroupe en général plusieurs outils de communications comme : les médias (presse, Internet, radio, télévision et cinéma), les outils hors médias tels que : la communication institutionnelle (les

relations publiques), la communication événementielle, la publicité (marketing) et l'organisation d'événements spécifiques.

Ces outils de communications externes sont utilisés à l'Institut et se présentent comme suit :

- **Les médias**

Les médias utilisés par l'Institut sont constitués de : la presse, l'internet, la radio, la télévision et le cinéma. Par ces différents médias, l'Institut fait connaître aux publics les différents atouts dont elle dispose pour offrir aux étudiants une formation efficace.

- **Communication hors médias**

On en distingue plusieurs sortes : la communication institutionnelle, La communication événementielle, la publicité (dispositifs marketing).....

- **Communication institutionnelle**

La communication institutionnelle peut être définie comme une communication englobante reposant sur deux niveaux : l'interne et l'externe. Elle passe par la promotion publicitaire mais ne peut se résumer à cela et se joint à toutes les actions de l'organisation. Elle regroupe les relations publiques, qui permettent d'élaborer, de mettre en œuvre et de contrôler une politique permanente d'informations et de communication afin de maintenir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe des relations de confiance avec tous ses publics...

A l'ISMA, les relations publiques se font de façon permanente à travers la réalisation des brochures ou plaquettes permettant de présenter l'Institut. Elles se font de façon ponctuelle par l'organisation des journées portes ouvertes au sein de l'ISMA, dès la rentrée des classes dans le but de faire découvrir l'Institut aux étudiants et aux publics. Ainsi, l'opportunité est offerte aux différents responsables de l'université de rencontrer de manière conviviale les enseignants

et les étudiants et les autres usagers. Elles permettent de les renseigner sur le contenu des études, les attraits et les spécificités des différentes filières.

Les journées portes ouvertes se traduisent aussi par des visites de l'Institut.

- **La communication événementielle**

La communication événementielle est un outil de communication hors-médias, interne ou externe, utilisé par une entreprise ou une institution ou tout autre organisme, consistant à créer un événement (action de communication ponctuelle voire éphémère), généralement sous la forme d'un salon, congrès, festival, convention, soirée, cocktail, remise de prix, etc. Cet événement est souvent conçu et réalisé par une agence de communication spécialisée, comparable à une agence de publicité, appelée agence événementielle (ou agence d'événements).

On en distingue deux formes à savoir, le sponsoring ou parrainage et le mécénat. L'ISMA utilise le sponsoring dans le but d'obtenir des soutiens financiers afin de valoriser son produit et de développer sa clientèle

En effet, le parrainage est un « soutien financier ou matériel apporté par un commanditaire à un individu ou à une activité en contrepartie du surcroît de notoriété et d'image de marque concrétisé par un contrat ». C'est également une opération publicitaire pour valoriser une marque. L'entreprise apporte à un tiers, un soutien à une activité sociale ou culturelle, dans le but de se faire connaître. A cet effet, plusieurs écoles et institutions financières apportent leurs concours financiers dans le but d'aider financièrement l'Institut à offrir aux apprenants, une formation de qualité. Ainsi, on peut citer entre autres : la CONTINENTAL BANK BENIN et la BANK OF AFRICA BENIN.

- **Le dispositif marketing**

On entend par dispositifs marketing, l'ensemble des méthodes et moyens utilisés par l'institut pour faire connaître ses activités aux publics.

Il existe au sein de l'Institut, un ensemble de dispositifs qu'il utilise pour faire son marketing.

Ainsi, à l'ISMA, on utilise : les spots publicitaires, les affiches, les prospectus, les sites internet, les réseaux sociaux (Facebook, twitter, Wikipédia)

L'ISMA dispose également d'un site web pour faire valoriser ses activités.

Le site web de l'Institut est www.isma-benin.org. Ce site est accessible aux publics. Ainsi, les usagers extérieurs à l'Institut peuvent le consulter pour avoir des renseignements sur la formation qu'offre l'Institut.

Conclusion séquentielle : On peut conclure à l'existence d'un système de communication externe à l'ISMA.

D'après nos observations, il est remarqué qu'au sein de l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel, la plupart des atouts annoncés par l'institut pour offrir une meilleure formation aux étudiants et qui sont non seulement consignés dans les spots publicitaires, mais aussi expliqués aux étudiants lors des journées portes ouvertes, ne correspondent pas souvent aux réalités du terrain.

Ce constat résulte du fait que plusieurs étudiants, une fois inscrits s'aperçoivent qu'en réalité, toutes les informations mentionnées dans les spots publicitaires ne sont pas malheureusement vérifiées à l'Institut ; ce qui a un impact négatif sur l'effectif des apprenants d'année en année.²

Conclusion séquentielle : on peut conclure à un manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut

²Confère les résultats de l'enquête réalisée

✓ **Matériels audiovisuels de communication des autorités et des étudiants**

L'Institut Supérieur des métiers de l'audiovisuel utilise un certain nombre de matériels audiovisuels et d'outils pour communiquer sur ses activités et ses présentations aux grands publics : les partenaires des médias, les invités spéciaux qui viennent visiter l'ISMA. Ces activités sont ensuite présentées par les médias. Certains étudiants utilisent également ces matériels pour faire des tournages de films qui sont ensuite présentés par les médias (la télévision).

Au nombre de ces matériels, nous pouvons citer : le vidéo projecteur, l'ordinateur, les enceintes acoustiques, la caméra, le microphone, la table de mixage, le poste téléviseur, les tablettes. Ces appareils sont rangés dans un cadre adéquat.

Conclusion séquentielle : il existe plusieurs appareils de communication pour la mise en pratique des enseignements reçus à l'Institut;

Il est également constaté, la non maîtrise par certains techniciens et apprenants, des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication provoquant ainsi la détérioration de certains appareils, dont la réparation ou le renouvellement entraîne parfois des dépenses énormes à l'Institut.

Afin d'obtenir un meilleur système de communication, un aspect principal de ce système doit être pris en compte, il s'agit du système d'information

✓ **Le système d'information**

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures), qui permet de collecter, regrouper, classer, traiter et diffuser de l'information dans un environnement donné³

A l'ISMA, ce système d'information est géré par un service nommé : service information-Documentation-bibliothèque. Ce service est chargé de collecter, traiter et diffuser les informations de l'Institut contenu dans les documents.

Ainsi, au sein de l'Institut, ce système fonctionne grâce à des moyens de communication très efficace : **le téléphone et le corporate.**

En effet, ce sont des moyens de communication qui permettent de faciliter la communication à tout le personnel, y compris les autorités de l'ISMA. Ils s'utilisent au sein de l'Institut dans le but de communiquer les informations entre les autorités et le personnel, et également entre les agents de l'Institut.

En effet, tout le personnel de l'ISMA est sur corporate. Ce qui facilite la communication en ce sens que tout le personnel est informé par ce moyen, lorsqu'il y a rencontre avec les responsables de l'Institut. Tous les services par contre ne disposent pas d'interphone. Malgré cette disponibilité de moyens de communication, la circulation de l'information reste encore relativement faible (le rassemblement pour les réunions administratives, les Comités de Direction, la signature des partenariats) au sein de l'Institut.

Conclusion Séquentielle : On conclut à une faible circulation de l'information malgré une disponibilité relative des moyens de communication

b. Inventaire des éléments de l'état des lieux

✓ **Atouts**

Au nombre des atouts, on note :

- l'existence d'un mécanisme de circulation de l'information entre les autorités et le personnel ;

³ De Courcy R, les systèmes d'information en réadaptation, québec, réseau international CIDIH et facteurs environnementaux, 1992, no 5 vol. 1-2 P. 7-10

- l'existence d'un mécanisme de communication du personnel vers les autorités de l'Institut ;
- l'utilisation par les autorités, le personnel de l'ISMA des moyens efficaces de communication ;
- l'existence dans l'Institut, de plusieurs appareils de communication ;
- bonne condition de conservation des appareils de tournage ;
- l'existence d'une stratégie adoptée par l'ISMA, pour mener le processus de communication externe.

✓ **Faiblesses**

A ce niveau, on note :

- un problème de lenteur de la connexion à internet ;
- un manque de textes régissant le fonctionnement du système de communication au sein de l'Institut ;
- une absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels ;
- un manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut ;
- un manque de formation reçue dans le cadre de l'utilisation des appareils de communication ;
- une non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication ;
- une faible circulation de l'information malgré une disponibilité relative des moyens efficaces de communication.

2. Ciblage de la problématique de l'étude

Le ciblage de la problématique de la présente étude passera par le choix et la spécification de la problématique.

a. Choix et spécification de la problématique de l'étude

Le choix et la spécification de la problématique d'étude se feront à partir de l'identification des problématiques d'études possibles qui résultera du regroupement par centres d'intérêt des différents problèmes inventoriés ci-dessus.

✓ Identification des problématiques possibles.

Les différents problèmes inventoriés ci-dessus sont regroupés par Centres d'intérêt en vue de dégager les différentes problématiques possibles.

Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels - Manque de textes de lois régissant le fonctionnement du système de communication au sein de l'Institut. 	Système de communication interne peu efficace	Problématique de la mise en place d'un système de communication efficace à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel
2	Communication Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut - Insuffisance d'outils de communication externe 	Communication externe peu efficace	
3	Appareils de communication utilisés par l'Institut	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'appareils de communication - Non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication 	Absence de plan de formation sur l'utilisation des appareils de communication	Problématique de l'élaboration d'un plan de formation en faveur des étudiants.
4	Système d'Information	<ul style="list-style-type: none"> - Problème de ralentissement de la connexion à internet - Faible circulation de l'information malgré une disponibilité relative des moyens de communication 	Faible fonctionnement du système d'information	Problématique de l'amélioration du système d'information

b. Présentation des problématiques possibles de l'étude

Tous les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés sous les différentes problématiques ci-dessus énumérées, révèlent les dysfonctionnements que les responsables de l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel devraient résoudre pour permettre une amélioration du système de communication existant.

Ainsi, de ces problèmes regroupés par centres d'intérêts se dégagent trois (03) problématiques fondamentales, à savoir :

- la problématique de la mise en place d'un système de communication efficace à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel
- la problématique de l'élaboration d'un plan de formation spécifique en faveur des techniciens formateurs sur l'utilisation des appareils de communication.
- La problématique de l'amélioration du système d'information à l'Institut.

Face à ces trois (3) problématiques identifiées, il paraît nécessaire de mettre l'accent sur celle qui sous-tend le mieux la présente étude.

c. Identification et spécification de la problématique de l'étude

Dans l'impossibilité de traiter toutes les problématiques dans le cadre de la présente étude, nous avons retenu celle qui paraît la plus pertinente et la plus importante et dont la résolution pourrait permettre d'améliorer le système de communication de l'ISMA.

A la lumière des considérations précédemment évoquées, la problématique que nous avons identifiée pour les besoins de notre présente étude est libellée de la façon suivante : « **la mise en place d'un système de communication efficace à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel** »

Le problème général qui suscite en nous cette problématique est : l'inefficacité du système de communication à l'ISMA.

Dans le même ordre d'idée, nous avons également ciblé parmi les différents problèmes liés à cette problématique, ceux qui nous semblent plus

complexes et plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général. Ces problèmes sont au nombre de trois (3) et se présentent comme suit :

Problème spécifique n°1 : Absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels ;

Problème spécifique n°2 : Manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut ;

Problème spécifique n°3 : Non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes que nous avons choisi comme thème : « **contribution à l'amélioration du système de communication à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel** »

d. justification et intérêt du sujet

Le choix de notre thème est fondé sur le fait que de nos jours, on ne saurait avoir un meilleur résultat dans les tâches fournies par le personnel de l'Institut sans la mise en place d'un système de communication efficace au sein de l'Institut. Elle constitue donc un outil indispensable dans la performance et la réussite de toute organisation. De même, elle permettra à l'Institut d'améliorer ses prestations envers les étudiants qu'il forme. De ce fait, il revient alors de mettre en œuvre des méthodes efficaces, afin d'obtenir un meilleur système de communication ; Ce qui permettra aux membres de l'administration d'œuvrer afin d'offrir une formation de qualité aux étudiants.

Ainsi, l'intérêt de ce sujet est de montrer d'une part, l'importance d'un système efficace de communication dans la gestion administrative de l'ISMA et d'autre part, de proposer des approches de solutions pour une réelle amélioration.

B. DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Dans ce paragraphe, seront abordées d'une part, la clarification de la vision globale de la problématique et d'autre part, les séquences de résolution de cette problématique.

1. Vision globale de résolution du problème général

Notre vision globale de résolution de la problématique sera présentée par rapport au problème général et au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ainsi, a propos de ce problème intitulé : **Mise en place d'un système de communication efficace à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel**, nous pouvons retenir que compte tenu de l'importance que revêt la communication, elle constitue non seulement l'un des principaux facteurs facilitant la réussite de l'entreprise, mais aussi un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité. Comme le mentionne Lacoste, (2001 : 50) « [...] rien ne semble plus nécessaire et plus répandu que de communiquer pour travailler, et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles».

De cette citation, nous retenons l'obligation de communiquer dans nos rapports de travail, malgré toute la difficulté qui réside dans son processus. Ainsi, tout en accordant la place et l'importance qu'il faut à la communication, l'Institut contribuera ainsi à la mise en œuvre d'un système efficace de communication.

Il s'agit alors d'une approche générique qui privilégie la mise en œuvre de conditions propices à l'accomplissement efficace de la mission assignée à l'université. Cette approche sera présentée au regard des trois problèmes spécifiques.

2. Vision globale de la résolution des problèmes spécifiques

L'approche générique de résolution des problèmes spécifiques sera abordée, en fonction de chacun des problèmes retenus.

Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à l'**absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels**, on remarque qu'au sein de l'Institut, les communications extra personnelles sont souvent perçues comme une perte de temps, or, une communication avec les agents de l'Institut sur leur problème personnel les motivera dans leur travail et les rendra plus productif au sein de leurs services respectifs. En s'intéressant à eux, ils pourront être soulagés parce que les soucis au travail ne pourront jamais produire un meilleur rendement.

C'est eu égard à cette situation, que nous avons bâti une approche théorique sur la motivation des agents au travail consistant à accorder un laps de temps à leur problème personnel.

S'agissant du **problème spécifique n°2** relatif au **manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut**, on peut noter que ce qui est dit dans les sports publicitaires ne cadre pas toujours avec la réalité de l'institut.

Ainsi, la résolution de ce problème spécifique nous conduira à envisager une approche orientée vers l'amélioration du système de communication externe ; ce qui suppose que l'Institut doit revoir la manière dont il veut se faire connaître par le public en ce sens que, tout en vantant les mérites de l'Institut, il y ait du réalisme dans ce qu'il dit.

Quant au **problème spécifique n°3**, qui a trait à la **non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication**, il est suggéré la mise en œuvre d'un plan de formation en faveur des étudiants et des techniciens utilisant lesdits appareils.

3. Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

a. Synthèse des approches génériques identifiées

Le tableau suivant présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau n°2 : Synthèse des approches de résolution des problèmes

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques
1	Problèmes spécifiques : Absence de communication interpersonnelle basée sur des sujets personnels	Approche basée sur la motivation des agents au travail consistant à s'intéresser à leur problème personnel sans pour autant entrer dans la vie privée des autres
2	Problèmes spécifiques : manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut	Approche orientée la mise en œuvre des procédures adéquates en vue d'améliorer le système de communication externe au sein de l'Institut et la conformité de ce qui est dit avec les réalités de l'Institut.
3	Problèmes spécifiques : Non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication	Approche basée sur la mise en œuvre d'un plan de formation en faveur des étudiants et des techniciens utilisant lesdits appareils.

Source : conçu sur la base de nos observations de stage

b. Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir, peut être restituée, par l'intermédiaire d'une démarche en quatre (4) grandes étapes.

La première étape sera consacrée à la définition des objectifs, à la recherche des causes supposées être à la base des problèmes et à la formulation des hypothèses.

La deuxième étape sera celle de la revue de littérature. Elle permettra de nous outiller pour l'analyse, ceci à travers le point que nous ferons des connaissances acquises sur la résolution des problèmes.

La troisième étape sera destinée à la collecte et à l'analyse des données. La collecte se fera par le biais d'enquête qui nous permettra de vérifier les hypothèses formulées.

Enfin, la quatrième étape sera celle de la présentation de nos approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

L'étape que nous venons de franchir a permis de faire la présentation des résultats des observations de stage, l'identification de la problématique et de déterminer la vision globale de résolution des problèmes recensés.

Dans le chapitre deuxième, seront développés le cadre théorique et la méthodologique de l'étude.

Section II : De la fixation des objectifs à l'approche méthodologique de la recherche.

A. Fixation des objectifs, formulation des hypothèses et revue de la

Littérature

1. Présentation des objectifs, des causes et des hypothèses de l'étude

Ce paragraphe fera l'objet de la fixation des objectifs de l'étude, d'une part et de l'identification des causes possibles et de la formulation des hypothèses, d'autres part.

a. Fixation des objectifs de l'étude

La présentation des objectifs sera précédée du rappel du problème général et des problèmes spécifiques qui sont les suivants :

- **Problème général** : l'inefficacité du système de communication à l'ISMA
 - o **Problème spécifique n°1** : Absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels.

- **Problème spécifique n°2** : manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut
- **Problème spécifique n°3** : Non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication.

Au regard des différents problèmes plus haut, la fixation des objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général retenu, et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi, par le biais de cette étude, est **de contribuer à une amélioration efficace du système de communication à l'ISMA.**

Cet objectif général est décliné en trois objectifs spécifiques à atteindre, à savoir :

Objectif spécifique n°1 : Contribuer à l'instauration de la communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels avec les agents ;

Objectif spécifique n°2 : Proposer des solutions en vue d'améliorer le système de communication externe à l'ISMA ;

Objectif spécifique n°3 : Faire des suggestions relatives à l'élaboration d'un plan de formation en faveur de certains techniciens et des étudiants de l'ISMA

A partir des différents problèmes ainsi répertoriés et les objectifs énoncés, les causes probables peuvent être recherchées et des hypothèses émises.

b. Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution

Les causes et hypothèses de l'étude concernent essentiellement les niveaux d'analyse spécifique. Ainsi, chaque hypothèse est formulée à partir de la cause et du problème de son rang.

Nous précisons que les causes présentées ici ne sont que théoriques, parce que soupçonnées comme étant à la base des problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées, ou infirmées par nos enquêtes.

✓ **Causes liées aux problèmes spécifiques**

Pour le problème spécifique n°1 relatif à l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels, il a été relevé deux causes possibles classées par ordre croissant d'importance à savoir :

- **la perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et non importants ;**
- **le manque de temps.**

Ces deux causes souvent évoquées par les autorités, paraissent les plus indiquées pour expliquer ce problème, parce qu'il faudrait reconnaître l'importance de la motivation du personnel dans son travail avant d'y consacrer un minimum de temps pour communiquer avec le personnel sur ses sujets personnels.

De plus, le personnel étant plongé dans le stress et les soucis au travail, à besoin que les autorités créent des occasions d'échanges avec eux sur leurs sujets extra personnels et même des divertissements

Le problème spécifique n°2 : le manque de réalisme dans les publicités faites à propos de l'Institut, a entraîné la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel

En effet, toute université a le souci d'avoir un nombre considérable d'apprenants à former. Pour ce faire, la publicité qui doit être faite à propos de l'Institut doit être bien orientée de manière à avoir un nombre important d'étudiants à former.

Mais la publicité qui en est fait ne correspond pas souvent aux réalités de l'Institut si bien qu'une fois intégré et inscrit à l'université, les apprenants se rendent compte que tous ce qui est dit dans les spots publicitaires n'est pas conforme à la réalité.

Le problème spécifique n°3 : la non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication a pour cause le manque de formation à l'endroit de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils

✓ **Les hypothèses de l'étude**

Les hypothèses sont formulées ainsi qu'il suit :

Hypothèse spécifique n°1 : l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels est due à la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et au manque de temps de la part des autorités.

Hypothèse spécifique n°2 : la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel explique le manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut

Hypothèse spécifique n°3 : la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication est due au manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils.

Chaque problème spécifique étant rattaché à sa cause spécifique et les hypothèses formulées, il sera procédé à l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

Tableau n°3: Tableau de Bord de l'Etude (T. B. E.)

<i>Niveaux d'analyse</i>	<i>Problèmes</i>		<i>Objectifs</i>	<i>Causes</i>	<i>Hypothèses</i>
Général	l'inefficacité du système de communication à l'ISMA		contribuer à une amélioration efficace du système de communication à l'ISMA	-	-
SPECIFIQUES	1	l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels	Contribuer à l'instauration de la communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels au sein de l'institut	La perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et Le manque de temps	L'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels est due à la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et au manque de temps de la part des autorités.
	2	manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut	Proposer des solutions en vue d'améliorer le système de communication externe à l'ISMA	la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel	la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel explique le problème de manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut
	3	la non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication	Faire des suggestions relatives à l'élaboration d'un plan de formation en faveur de certains techniciens et des étudiants de l'ISMA	manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils	La non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication est dû au manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils

Source : Ce tableau a été réalisé par nous-mêmes à partir de nos observations de stage

2. Revue de la littérature

La recherche documentaire effectuée dans le cadre de la présente étude nous a amené à consulter des ouvrages dans les fonds documentaires de bibliothèques, de centres de documentation de pages web et de sites internet. Nous avons également fait référence aux autres documents administratifs.

La revue de littérature que nous présentons ci-dessous vise à faire le point des connaissances sur la problématique afin d'aider à la compréhension et au développement de notre sujet d'étude. Elle débouche sur les implications managériales des différents modèles des auteurs ayant abordé les différents contours de la communication.

Dans le cadre de ce travail il ne s'agit pas d'en dresser la liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Il s'agira alors, d'exposer l'apport induit par quelques auteurs et surtout de présenter le modèle qui correspond le mieux à notre étude et qui permettra de résoudre le problème d'inefficacité de la communication à l'ISMA.

En effet, plusieurs auteurs à travers le développement de leurs différents modèles, ont mis en exergue la question de la communication.

Ainsi, nous pouvons citer : le modèle de SHANNON et WEAVER, le modèle de d'Harold D. LASSWELL, de Riley et Riley, le modèle de Wiener, modèle de Jakobson et Winkin et celui de Matilda et John Riley.

Parmi les différents modèles ci-dessus cités,

- **Modèle de Claude SHANNON et de WEAVER**

Pour Claude SHANNON et WEAVER la communication est réduite à sa plus simple expression : la transmission d'un message. On peut résumer ce modèle en : « *Un émetteur qui envoie un message, grâce à un codage, à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit.* »

Ce modèle a l'avantage de mettre en lumière les facteurs qui perturbent la transmission de l'information (bruit).

Malgré son immense popularité, il ne s'applique pas à toutes les situations de communication et présente de très nombreuses faiblesses, en ce sens que leur modèle ignore la pluralité des récepteurs et laisse de côté les éléments psychologiques et sociologiques. Il y a donc absence de boucle de rétroaction. De plus, le modèle de SHANNON et WEAVER considère que le récepteur est passif.

Compte tenu des limites de ce modèle, celui-ci ne saura permettre une amélioration efficace du système de communication

Ainsi, Harold LASWELL va développer un modèle de communication de masse

- **Modèle d'Harold LASWELL**

Pour cet auteur, la communication est un processus d'influence et de persuasion qu'il décrit à travers les questions : « Qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet ? ».

En effet, il envisage la communication comme une relation d'autorité et de persuasion. « *Dans ces conditions, la communication va vite tourner au rapport de force : l'un devient dominant, l'autre est dominé. L'un subit et l'autre est vécu comme agresseur* »⁽⁴⁾. Le message de rétroaction est négligé, ainsi que les notions de psychologie et de sociologie de part et d'autre de la relation de communication. Le récepteur est toujours considéré comme passif, ce qui est encore inexact, car il existe en général une interaction entre l'émetteur et le récepteur, ce qui n'est pas pris en compte dans ce modèle.

Ce modèle ne permettra pas une efficacité de la communication au sein de l'Institut à cause du manque d'interaction entre les autorités et les agents de l'institut afin d'envisager une efficacité de la communication.

Ainsi, de nouveaux modèles de communication ont été développés par certains auteurs dans le but de corriger les insuffisances des modèles précédents.

⁴ Bernard SANANES *la communication efficace* 4^e édition DUNO P.1

Il s'agit du modèle de Matilda et John Riley

En effet, selon ce modèle, L'appartenance des individus humains à des groupes, est le premier facteur pris en considération dans ce modèle. L'émetteur rebaptisé communicateur et le récepteur sont donc distribués dans des groupes primaires (familles, communauté, petits groupes...) sociologiques.

Matilda White RILEY et de John White RILEY qui sont les concepteurs de ce modèle, introduisent de nouvelles notions, notamment celle de contexte et d'appartenance à un groupe, liées à la sociologie.

De plus ce modèle est le premier à prendre en compte la notion d'une boucle de rétroaction, entre l'émetteur et le récepteur. Cela montre qu'il y a réciprocité, inter influence entre les individus en présence. Ce modèle est à l'origine des travaux sur la communication de groupe.

Ainsi, à travers l'application de ce modèle, les agents de l'Institut, pourront obtenir une réponse vis-à-vis des autorités face aux demandes personnelles qu'ils leur transmettent. Ce modèle permettra également aux autorités d'améliorer leur communication externe en ce sens que si ces derniers mettent en place des outils et méthodes efficaces pour faire la publicité de leur produit, l'institut sera notoire et ainsi, plusieurs apprenants seront intéressés et viendront s'inscrire à l'ISMA (réponse positive par rapport à une stratégie de réalisation des spots publicitaires).

Enfin, en organisant une formation adéquate pratique en faveur des étudiants et de certains techniciens, ces derniers, sauront mieux manipuler les appareils de communication, seront plus utiles sur le terrain et seront très vite intégrés dans le monde de l'emploi.

Ainsi, nous optons pour le modèle de Matilda White RILEY et de John White RILEY, parce que, compte tenu de son efficacité, ce modèle permettra de résoudre le problème qui s'impose à nous dans la présente étude ; celui de l'inefficacité du système de communication au sein de l'institut.

B. Méthodologie de l'étude : approche théorique et empirique.

La méthodologie que nous avons adoptée repose sur deux approches, à savoir : une approche théorique (A) et une approche empirique (B)

1. Approche théorique

Le problème général que nous avons identifié est celui de l'inefficacité du système de communication. Ce problème, nous l'avons subdivisé en trois (3) problèmes spécifiques. Nous en présentons ici l'approche théorique en vue de leur résolution.

a. Approche théorique de résolution du problème spécifique 1

Le premier problème à résoudre est celui de **l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels.**

Pour résoudre ledit problème, nous retiendrons l'approche théorique visant à motiver les agents au travail en prenant à cœur, leurs besoins personnels et en leur accordant un minimum de temps.

A cet égard nous avons bâti une approche théorique sur la motivation du personnel au travail.

b. Approche théorique de résolution du problème spécifique 2

Le deuxième problème spécifique relatif au manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut, sera considéré comme résolu à travers des solutions apportées dans le but de mettre en œuvre les procédures adéquates en vue d'améliorer le système de communication externe au sein de l'Institut.

Il s'agira donc à rendre plus conforme aux réalités de ce qui est dit dans les spots publicitaires de l'Institut.

c. Approche théorique de résolution du problème spécifique 3

Le troisième problème spécifique relatif au non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication, sera résolu s'il existe un plan de formation en faveur des étudiants et des techniciens utilisant lesdits appareils.

En ce qui concerne les seuils de décision qui nous permettront de vérifier chacune des hypothèses formulées dans le tableau de bord, nous avons retenu toute réponse qui aura un poids élevé.

2. Approche empirique de la méthodologie de l'étude

Essentiellement basée sur l'observation, elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après :

- objectif de la collecte de données ;
- cadre de l'enquête et population ciblée ;
- technique de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- conception des questionnaires ;
- technique de dépouillement et de présentation des données.

a. Objectif de la collecte des données

Notre enquête a pour objectif, de confirmer ou non la réalité des problèmes que nous avons relevés lors de nos observations. Elle nous permet également de mobiliser les données relatives aux causes qui fondent les problèmes identifiés, en vue de vérifier nos hypothèses de base.

De manière spécifique, les enquêtes nous permettront de vérifier si:

- la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités, expliquent le problème de l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels ;
- la baisse des effectifs des apprenants à former à l'institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel, **explique** le problème de manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut ;
- le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils explique la non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication.

-

b. Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre étude est l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel (ISMA). La population mère concernée comprend **trois (3)** catégories à savoir : les chefs de service, les Directeurs de cette université et enfin quelques étudiants et professeurs de l'Institut, soit un effectif de soixante (**30**) personnes ressources.

c. Technique de la collecte des données

La technique de sondage sera utilisée comme procédé de collecte de données, afin de nous permettre de vérifier les hypothèses émises. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire et des entretiens directs, conçus autour des problèmes spécifiques.

Ainsi, les entretiens effectués, nous permettrons de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur des préoccupations relatives à l'inefficacité du système de communication au sein de l'université.

d. Echantillonnage

Au total, nous avons identifié un échantillon de trente (30) personnes ressources, réparties dans le tableau ci-après :

Tableau n°4 : effectifs de chaque catégorie de la population

Populations enquêtées	Effectifs
Autorités de l'ISMA	5
Secrétaires	2
chefs services	11
Etudiants	12
TOTAL	30

Source : Enquête personnelle

e. Conception des questionnaires

Dans le but d'obtenir une meilleure compréhension des questions, nous avons conçu notre questionnaire essentiellement par rapport aux questions fondamentales dont les réponses permettront de vérifier les hypothèses. Ces questions fondamentales se présentent comme suit :

Question n°1 liée au problème spécifique n°1

L'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels, s'explique par :

- la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires.....
- le manque de temps de la part des autorités de l'Institut.....
- la méconnaissance des autorités de l'importance accordée à la communication interne.....

Question n°2 liée au problème spécifique n°2

L'insuffisance de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut est due à :

- l'utilisation qui en est faite par les responsables, des outils de la communication externe.....
- la baisse des effectifs des apprenants à former à l'institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel.....
- l'insuffisance de méthodes ou de stratégies adoptées par l'Institut, pour faire la publicité de l'Institut.....
- autres causes à préciser.....

Question n°3 liée au problème spécifique n°3

La non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants s'explique par

- la conservation des appareils de communication dans un cadre non conforme aux normes de conservation (salle non aérée, non éclairée et non climatisée.....
- manque de moyens financiers de la part de ces techniciens pouvant leur permettre de suivre une formation dans ce domaine.....
- manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils.....

f. Technique de dépouillement et de présentation des données.

Les données recueillies par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, sont dépouillées de façon manuelle. Les résultats d'enquêtes sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques. Ainsi, la méthode d'analyse utilisée est la méthode descriptive. Les résultats obtenus permettront de vérifier les hypothèses émises et de tirer les conclusions qui s'imposent.

CHAPITRE DEUXIEME :
DE L'ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE,
A LA FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous exposerons dans une première section, la présentation et l'analyse des données recueillies lors de l'enquête, la validité des hypothèses formulées et dans une seconde section les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre, dans le cadre de ce travail de recherche.

Section 1 : Analyse des données recueillies lors de l'enquête et vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

Il sera procédé dans un premier temps à l'énumération des difficultés rencontrées, à la présentation et à l'analyse des données recueillies lors de l'enquête; puis dans un second temps à la validité des hypothèses formulées et à l'établissement du diagnostic.

A. Difficultés rencontrées; Présentation et analyse des résultats de l'enquête

1. Difficultés rencontrées

Bien que les résultats de nos collectes aient été assez fructueux, nous avons connu quelques difficultés. Au nombre de celles-ci, nous retenons que nous n'avons pas pu obtenir toute la documentation requise pouvant nous permettre d'effectuer nos recherches et d'avoir les informations concernant l'état des lieux parce que cette documentation n'existe pas ; il a fallu se déplacer de temps à autre vers quelques responsables pour avoir ces informations, sachant tout de même que ces autorités n'ont pas tout à fait le temps de répondre à nos préoccupations.. Aussi convient-il de noter que certains enquêtés ont la crainte d'émettre leurs idées malgré qu'ils soient informés que l'enquête est anonyme.

Enfin, il faut mentionner la perte de certains questionnaires par certains enquêtés.

2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique en résolution. A l'aide du questionnaire, toutes les informations recueillies sont exploitables soit un taux de 100% de l'échantillon.

a. Présentation et analyse des données relatives à l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels (problème spécifique n°1)

Notre préoccupation essentielle, en qui concerne ce problème, est de comprendre ce qui explique fondamentalement l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels. Les réponses obtenues se présentent comme suit :

- Selon 15 personnes enquêtées, soit 50 %, la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires, explique le problème d'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels;
- 15 personnes, soit 50%, estiment que le manque de temps de la part des responsables de l'Institut explique le problème d'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels ;
- Aucun enquêté, soit 0% n'a opté pour cette réponse : la méconnaissance des autorités de l'importance accordée à la communication interne explique le problème d'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels.

Tableau n° 5: Point des réponses à la question n°1

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires	15	50%
Manque de temps de la part des autorités de l'Institut	15	50%
Méconnaissance des autorités de l'importance accordée à la communication interne	Néant	Néant
	30	100%

Source : Enquête de terrain, juillet 2014

Synthèse des données : De l'analyse des résultats, il ressort que les causes fondamentales liées au problème spécifique n°1, sont : la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités de l'Institut.

b. Présentation et analyse des données relatives au manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut (problème spécifique n°2)

A la question de savoir ce qui expliquerait le manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut,

- **3** personnes, soit **10%** de l'échantillon ont estimé que c'est l'utilisation qui en est fait par les responsables, des outils de communication externe qui est la cause de ce problème ;

- **24** personnes, dont 12 étudiants et 12 personnels soit **80%** pensent que le manque de réalisme dans les publicités entraîne la baisse des effectifs des apprenants à former à l'institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel ;
- **3** enquêtés, soit **10%** de l'échantillon, assimilent ce problème à l'insuffisance de Méthodes ou de stratégies adoptées par l'Institut, pour faire la publicité de l'Institut ;
- Aucune autre cause n'a été proposée

Tableau n°6: Point des réponses à la question n° 2

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
utilisation faite par les responsables, des outils de communication externe	3	10%
la baisse des effectifs des apprenants à former à l'institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel	24	80%
insuffisance de Méthodes ou de stratégies adoptées par l'Institut, pour faire la publicité de l'Institut	3	10%
Autres causes	Néant	Néant
	30	100%

Source : Enquête de terrain, juillet 2014

Synthèse des données : les résultats de ce tableau montrent que 80% des enquêtes reconnaissent que la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel est dû au manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut

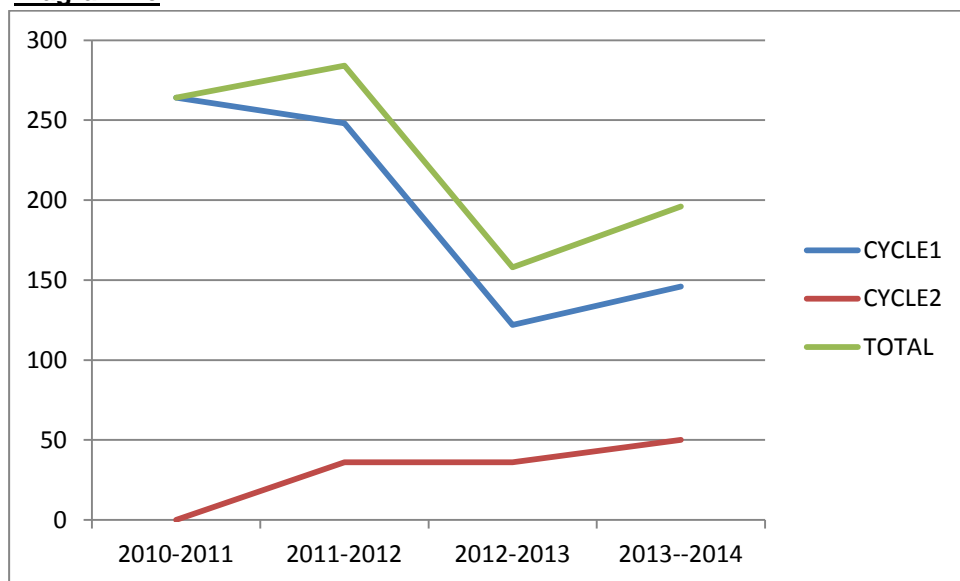
Le tableau ci-dessous présenté complète le précédent, en ce sens qu'il confirme l'analyse précédente.

Ainsi, ce tableau explique les conséquences négatives de problème pour l'ISMA.

Tableau n° 7 : Evolution des étudiants inscrits sur les quatre dernières années universitaires

ANNEE	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013—2014
CYCLE1	264	248	122	146
CYCLE2	0	36	36	50
TOTAL	264	284	158	196

Diagramme



Interprétation du tableau :

Cycle I (ISMA) :

- 2010-2011 (1^{ère} année) : effectif initial soit 264 inscrits
- 2011-2012 (2^{ème} année) : chute de l'effectif des étudiants inscrits soit une diminution de 16 étudiants de 2011 à 2012
- 2013 (3^{ème} année) : chute de l'effectif des étudiants inscrits soit une diminution de 126 étudiants 2012-2013
- 2014 (3^{ème} année ; année de licence) : une légère hausse par rapport à l'effectif précédent de 24 étudiants. de 2013-2014

En nous référant aux données de l'enquête consignée dans le tableau ci-dessus, et au diagramme, nous notons une tendance baissière se justifiant en général par les effectifs décroissants des personnes inscrites au premier cycle de l'Institut.

Ainsi, de ces résultats, nous concluons l'effectivité de ce que les étudiants ont affirmé lors de l'état des lieux effectué et des résultats de l'enquête adressé à

plusieurs d'entre eux. Ce qui veut dire que la baisse des effectifs d'année en année est la conséquence du manque de réalisme dans les publicités faites par l'Institut.

c. Présentation et analyse des données relatives au non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants (problème spécifique n°3)

Tableau n° 8: Point des réponses à la question n° 3

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
conservation des appareils de communication dans un cadre non conforme aux normes de conservation (salle non aérée, non éclairée et non climatisée)	2	7%
Manque de moyens financiers pouvant permettre aux techniciens de suivre une formation dans ce domaine	3	10%
manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils	25	83%
	30	100%

Source : Enquête de terrain, juillet 2014

Le tableau ci-dessous indique les points de vue des 30 personnes enquêtées par rapport à la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants.

Ainsi, on note que :

-02 personnes, soit 7% de l'échantillon, ont répondu que la conservation des appareils de communication dans un cadre non conforme aux normes de conservation (salle non aérée, non éclairée et non climatisée), justifie le

problème de la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants ;

- **03** personnes, soit 10% des enquêtés estiment que le Manque de moyens financiers pouvant permettre aux techniciens de suivre une formation dans le domaine de l'utilisation des appareils, expliquent la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants (problème spécifique n°3) et

- **25** personnes, soit 83% des personnes enquêtées pensent que c'est le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils qui est à la base d'une telle situation.

Synthèse des données : De l'analyse de nos résultats sur le problème de non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants, il ressort que la cause principale liée à ce problème est le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils.

B. vérification des hypothèses formulées et établissement du diagnostic

Dans le but d'obtenir de meilleurs résultats, la vérification des hypothèses doit précéder l'établissement du diagnostic.

1. Vérification des hypothèses

La phase de vérification consistera à confronter ou à apprécier le degré de réalisation des hypothèses à partir des données d'enquête en vue d'établir le diagnostic subséquent

Pour y parvenir, nous vérifierons hypothèse par hypothèse.

a. Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer les causes qui sont à la base du problème d'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels, nous avons

retenu comme seuil de décision que toute réponse qui aura un poids élevé sera maintenue

Les données quantitatives, qui ont servi de base à notre analyse, ont révélé que l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels est dû à la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités de l'Institut

b. Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Suivant la même logique relative aux choix de la cause, nous avons obtenu les résultats suivants :

-utilisation faite par les responsables, des outils de communication externe (10%)

- baisse des effectifs des apprenants à former à l'institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel 80%

-insuffisance de Méthodes ou de stratégies adoptées par l'Institut, pour faire la publicité de l'Institut (10%)

Il s'en suit que le problème spécifique N°2 est à la base de la baisse progressive des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel.

c. Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Il a été retenu que la réponse qui aura le poids le plus élevé sera retenue. Ainsi, à l'issue de l'enquête, 40 personnes, soit 80%, ont répondu que c'est le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation des appareils de communication qui est à la base de la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants; ce qui confirme notre hypothèse.

2. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic, comme la plupart des points abordés, sera établi en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

a. Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant permis de vérifier l'hypothèse n°1, nous permettent définitivement de conclure que l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels se traduit par la perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités de l'Institut.

b. Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

Au regard des résultats, l'hypothèse n°2 est vérifiée. Ainsi, nous retenons définitivement que la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel est due au manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut.

c. Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n° 3, nous fait retenir définitivement que la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants s'expliquent par le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation des appareils de communication. Il ressort de ce qui précède, les approches de solution indiquées dans la section suivante.

Section II: Des approches de solutions aux conditions de leur mise en œuvre.

En vue d'atteindre l'objectif général fixé par la présente étude, nous avons défini des objectifs spécifiques, présenté les causes éventuelles qui nous ont permis de formuler des hypothèses. La vérification des hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic.

En partant donc de ces éléments, il convient de proposer des approches de solutions de mise en œuvre pour une amélioration de la communication à l'ISMA.

A. Approches de solutions

Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances relevées. Nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient contribuer à l'amélioration du système de communication à l'ISMA. Il s'agit en fait de renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses.

1. Approches de solutions au problème d'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels

Le diagnostic révèle que ce problème s'explique par la perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités de l'Institut.

Il faudra alors motiver le personnel en communiquant avec ce dernier non seulement sur l'évolution des tâches que l'Institut lui aurait assigné mais aussi en s'intéressant à leurs besoins personnels.

Etant donné que la gestion de la fonction communication revient au gestionnaire des ressources humaines, il aura donc pour tâche de favoriser la communication de par ses attitudes d'ouverture et d'intense écoute des autres. De même, il doit souvent donner l'occasion aux autres employés de s'exprimer, de lui exposer des situations profondes qu'ils traversent. Il doit également faire de la communication interpersonnelle une priorité dans la fonction de Gestionnaires des Ressources Humaines, tout en mettant en place un bon système de communication permettant de motiver le personnel administratif. Lorsque le Gestionnaire des Ressources Humaines est proche des agents, ces derniers dès que l'occasion s'y présente, peuvent lui faire connaître certaines situations de leur vie qui pourraient constituer des blocages dans leur travail. S'ils ont

l'occasion d'en discuter avec lui, des solutions adéquates pourraient être communément trouvées. Il serait intéressant de trouver des occasions d'échange et de partage favorables à une libre communication, en organisant des journées récréatives par exemple des pique-niques, ainsi que les assemblées générales.

On pourrait également instituer les boîtes à idées à dépouiller régulièrement afin de tenir compte des problèmes posés et des suggestions éventuelles de ceux qui ne veulent pas se faire dévoiler.

Pour instaurer cette communication interpersonnelle, le personnel devra également éviter certaines attitudes telles que la peur, la méfiance, etc., car s'il y a un mur de méfiance ou un manque de confiance vis-à-vis du Gestionnaire des Ressources Humaines, il n'existe pas un terrain favorable à une bonne communication.

2. Approche de solutions au problème de manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut

Pour éviter les effets néfastes engendrés par ce problème, nous proposons qu'une attention particulière soit accordée aux contenus des spots publicitaires et des prospectus utilisés.

Ainsi, la crédibilité et le sérieux de l'université se feront remarquer à travers l'image que les responsables de l'Institut lui donnent. La conformité de ce qui est écrit dans les prospectus et ce qui est annoncé dans ces spots publicitaires avec la réalité permettra de justifier cette crédibilité.

L'institut doit faire un effort pour être crédible auprès des étudiants et surtout de leurs parents et autres acteurs externes sur le plan publicitaire.

3. Approches de solutions au problème spécifique n°3 : la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants

Pour venir à bout de ce problème, il importe que l'ISMA organise des voyages d'études de quelques semaines dans les établissements partenaires étrangers pour renforcer la formation pratique des apprenants. Ils pourraient également organiser des missions d'étude au Bénin des techniciens partenaires dans le même domaine.

B. Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre effective des solutions que nous préconisons aux problèmes identifiés nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions.

A cet effet, nos recommandations iront à l'endroit du responsable des Ressources Humaines, des autorités de l'Institut (le fondé, le directeur de l'Institut et les autres directeurs) des étudiants et techniciens de l'Institut.

1. Recommandations à l'endroit du responsable du Ressource des Humaines

Elles concernent notamment :

- l'instauration d'un climat de confiance et d'écoute vis-à-vis du personnel ;
- la consécration d'un minimum de temps de communication sur les sujets personnels des agents ;
- la création des occasions d'échange et de partage favorables à une libre communication avec le personnel;
- la prise à cœur des sujets personnels évoqués par le personnel ;
- le maintien et développement de bonnes relations interpersonnelles.

2. Recommandations à l'endroit des autorités de l'Institut

Il s'agit entre autres :

- d'améliorer les différentes méthodes adoptées pour faire la publicité de l'Institut ;
- de réaliser les spots publicitaires en fonction de la réalité de l'Institut ;
- de concevoir un plan de formation pratique à l'intention des étudiants et de certains techniciens sur l'utilisation des appareils de communication ;
- de veiller à la prise en compte des coûts des voyages d'étude dans les frais d'études à l'Institut ;
- de doter l'ISMA d'un plan de communication en bonne et due forme et veiller à sa mise en pratique.

3. Recommandations à l'endroit des étudiants et techniciens de l'ISMA

Nous recommandons aux étudiants et techniciens :

- la participation à la formation organisée en leur faveur ;
- le suivi rigoureux des notions de cours qui leur seront inculquées lors de la formation ;
- la mise en pratique de ces notions de cours ;
- une meilleure utilisation des appareils de communication.

4. Recommandations à l'endroit du personnel de l'ISMA

Ce personnel doit vaincre la peur en se rapprochant de la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour lui faire part de ses problèmes mêmes personnels.

Tous les éléments constitutifs de notre étude sont présentés dans le tableau N°9 ci-dessous.

5. Construction du tableau de synthèse de l'étude

Le tableau de synthèse de l'étude récapitule l'ensemble des réflexions menées depuis la problématique jusqu'aux solutions d'éradication des causes réelles en passant par la fixation des objectifs, la formulation des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

Tableau 9: Tableau de Synthèse de l'Etude sur l'Amélioration du Système de communication à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel (ISMA)

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	HYPOTHESES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIS	SOLUTIONS
NIVEAUX GENERAUX	Problème général : l'inefficacité du système de communication à l'ISMA	Objectif général : contribuer à une amélioration efficace du système de communication à l'ISMA	-	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	Problème spécifique1 l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels	Objectif spécifique1 Contribuer à l'instauration de la communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels au sein de l'Institut	Causes spécifique 1 La perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et Le manque de temps	Hypothèse Spécifique1 L'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels est dû à la perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et au manque de temps de la part des autorités.	l'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels se traduit par la perception des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires et le manque de temps de la part des autorités de l'Institut	motiver les agents au travail en s'intéresser à leur problème personnel
	Problème spécifique 2 L'insuffisance de réalisme (dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut	Objectif spécifique2 Proposer des solutions en vue d'améliorer le système de communication externe à l'ISMA	Causes spécifique 2 Le risque de perdre assez d'apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel	la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel est due au manque de réalisme dans les spots publicitaires	la baisse des effectifs des apprenants à former à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel explique le manque de	améliorer du système de communication externe au sein de l'Institut tout en rendant conforme

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	HYPOTHESES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIS	SOLUTIONS
				réalisés par l'Institut	réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut	ce qui est dit avec les réalités de l'Institut.
	Problème spécifique 3 la non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication	Objectif spécifique3 Faire des suggestions relatives à l'élaboration d'un plan de formation en faveur de certains techniciens et des étudiants de l'ISMA	Causes identifiées : manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils	La non maîtrise des méthodes adéquates concernant l'utilisation des appareils de communication est dû au manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils	la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants s'expliquent par le manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation des appareils de communication	mettre en œuvre un plan de formation en faveur des étudiants et des techniciens utilisant les appareils de communication

CONCLUSION GENERALE

L'étude sur le fonctionnement du système de communication à l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel, a révélé que ce système de communication est inefficace, et constitue un frein au bon développement de l'Institut. Les nombreuses plaintes des agents issues des résultats de nos enquêtes, le démontrent éloquemment.

Face aux plaintes de ces agents et des étudiants, plusieurs causes ont été décelées. Ces causes, au nombre de trois (le manque de temps à accorder aux sujets personnels des agents, le manque de réalisme dans les spots publicitaires et le l'insuffisance de formation pratique offerte aux étudiants face à la non maîtrise des outils de communication) nous ont conduit progressivement à vérifier nos hypothèses de recherche et à établir le diagnostic, conformément aux trois problèmes spécifiques relevés lors de notre étude.

Ainsi, ces différentes plaintes ont des effets directs et/ou indirects sur le rendement des employés et sur l'évolution des effectifs de l'Institut. Il y a donc lieu de prendre des mesures idoines en vue d'améliorer le système de communication interne et externe suffisamment utilisé par le gestionnaire des ressources humaines et les autorités de l'Institut dans leurs différentes tâches.

Ces approches de solutions que nous avons proposées doivent impérativement susciter la mise en œuvre d'un système efficace de communication au sein de l'Institut, à travers la motivation du personnel tout en prenant en considération ses sujets personnels, l'amélioration de la communication externe faite par l'Institut et la mise en place d'un plan de formation à l'endroit des étudiants et des techniciens ne maîtrisant les méthodes d'utilisation desdits appareils.

Mais nous ne devons pas perdre de vue que l'aboutissement de ces réformes, nécessite l'implication du personnel, du responsable des ressources humaines, des autorités et des étudiants et techniciens de l'Institut.

Ainsi, chacun d'eux doit impérativement jouer son rôle afin de résoudre ce problème d'inefficacité de la communication à l'ISMA.

Ce ne sera à ces conditions qu'on pourra obtenir un système de communication efficace au sein de l'Institut.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- 1- BAYLON, A .et MIGNOT, J. *La Communication*. Lyon, France ,1999; éd. Chroniques sociales ; 122 p.
- 2- BALE, F., Lexique d'information communication, Italie, 2006, ed. DALLOZ ; 82-86p.
- 3- GRISELIN, M., CARPENTIER, C., MAILLARDET, J., ORMAUX S. *Guide de la communication écrit. liège*, 2011 ; éd.DUNOD, 19p.
- 4- WESTPHALEN M. Communicator : Le guide de la communication d'Entreprise, Liège, 2014, éd. DUNOD 202, 203p.
- 5- Le Petit Larousse Compact, 2003, 32p.
- 6- Bernard SANANES la communication efficace 4e édition DUNO P.1

RAPPORT

- 7- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2002) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble. (Éco-Parlement des jeunes, guide de l'enseignant)
- 8- Maire O'REILLY, *Communiquer avec son auditoire*, 1989, traduit et adapté par Christiane et David ELLIS, Les Editions d'Organisation, P.1

MEMOIRES

- 9- Ignace L. TOKPANOU, 2009-2010 : «contribution à l'amélioration du système de communication externe en matière de lutte contre la tuberculose au BENIN : cas du centre hospitalier de pneumo phtisiologie d'AKRON », 75p.
- 10- « *La communication comme outil efficace au service du Gestionnaire des Ressources humaines : le cas de deux sous-sections de l'ONG BETHESDA (PEBCo et DCAM)* », TIOTE, 2009, 25p.
- 11- « Contribution à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les établissements secondaires publics : cas des départements de l'Atacora et de la Donga », Réalisé et soutenu par Bienvenu Kouagou N'DAH (2010), 35p. et 45p.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

QUESTIONNAIRES

Je suis Mondoukpè Esther V. YAHA, étudiante en Management des Services Publics à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, j'effectue un stage à l'ISMA et j'ai choisi de réfléchir sur le thème «Contribution à l'amélioration du système de communication à l'ISMA» en vue de recueillir les informations nécessaires à la rédaction du mémoire, j'ai conçu le présent questionnaire à votre intention.

Vos contributions seront indispensables pour mon travail.

NB : Veuillez cocher les cases des réponses que vous jugez juste

Renseignements facultatifs

Nom et Prénoms :

Contacts/e-mail :

Quelle est la dénomination de votre service ? :

Renseignements nécessaires pour l'amélioration du système de communication :

Question n°1 liée au problème spécifique n°1

L'absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels, s'explique par :

- La perception par les autorités des sujets personnels des agents comme des sujets accessoires.....
- Le manque de temps de la part des autorités de l'Institut.....
- La méconnaissance des autorités de l'importance accordée à la communication interne.....

Question n°2 liée au problème spécifique n°2

L'insuffisance de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut est dû :

- l'utilisation qui en est fait par les responsables, des outils de la communication externe.....
- Au risque de perdre plusieurs apprenants à former à l'Institut.....
- A l'insuffisance de Méthodes ou de stratégies adoptées par l'Institut, pour faire la publicité de l'Institut.....
- Autres causes à préciser.....

Question n°3 liée au problème spécifique n°3

la non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants s'explique par

- La conservation des appareils de communication dans un cadre non conforme aux normes de conservation (salle non aérée, non éclairée et non climatisée.....
- Manque de moyens financiers de la part de ces techniciens pouvant leur permettre de suivre une formation dans ce domaine.....
- manque de formation de certains techniciens et étudiants sur l'utilisation de ces appareils.....

Annexe n° 2 : Guide d'entretien

(REALISE A L'ENDROIT DES ETUDIANTS DE L'ISMA

- 1- Que pensez-vous des nombreuses publicités faites à propos de l'ISMA ?
- 2- es ce que vous pensez que l'Institut met en œuvre un bon système de communication, dans le souci de vous offrir une meilleur prestation ?
- 3- es ce qu'après s'être intéresser aux nombreuses publicités faites de l'ISMA, vous constatez réellement la conformité de tous ce qui est dit dans les spots publicitaires avec la réalité de l'Institut ?
- 4- Si non, quelle est votre réaction par rapport à ce manque de réalisme de la publicité faite avec les réalités de l'Institut ?
- 5- Selon vous, quelles pourraient être les conséquences de ce problème sur le fonctionnement de l'Institut ?
- 6- Que pensez-vous que les responsables de l'Institut peuvent faire, pour améliorer l'image de l'Institut, à travers ce problème ?

**ANNEXE 3 : FICHES DES INSCRITS
PAR FILIERES PAR ANNEES ET
PAR SEXES DE 2010-2014**

FICHE STATISTIQUE DES INSCRITS PAR FILIERES PAR ANNEES ET PAR SEXES

2010-2011

FILIERES	Hommes	Femmes	EFFECTIFS
JAV1	08	33	41
JAV2	07	37	44
JAV3	10	16	26
MASTER 1 JAV	05	08	13
REA1	28	06	34
REA2	10	02	12
REA3	16	06	22
MASTER 1 REA	04	01	05
L PA 1	24	04	28
LPA 2	16	03	19
LPA 3	14	03	17
MASTER 1 AUDIOVISUEL	03	00	03
TOTAUX	145	119	264
POURCENTAGE	54.92%	45.08%	

Fait à l'ISMA, le 18 avril 2011

Le Chef Service Scolarité et Statistiques

M. Firmin HOSSOU

FICHE STATISTIQUE DES INSCRIPTIONS ET REINSCRIPTIONS PAR FILIERE PAR ANNEE ET PAR SEXE

ANNEE ACADEMIQUE: 2012 – 2013

CYCLE I

FILIERES	INSCRIPTIONS		REINSCRIPTIONS		TOTAL
	Hommes	Femmes	H	F	
JAV1	11	39			50
JAV2	-	2	6	19	27
JAV3	1	-	13	31	45
REA1	17	5	01		23
REA2			20	2	22
REA3			20	5	25
L PA 1	37	8			45
LPA 2			19	7	26
LPA 3			9	1	10
FC1	2				2
FC2			2	6	8
TOTAUX	69	53	90	71	283

CYCLE II

FILIERES	M	F	TOTAUX
MASTER 1 JAV	4	8	12
MASTER 2 JAV	2	5	7
MASTER 1 REA	1	2	3
MASTER 2 REA	5	1	6
MASTER 1 METIERS DE L'AUDIOVISUEL	3	1	4
MASTER 2 METIERS DE L'AUDIOVISUEL	4		4
TOTAUX	19	17	36

Fait à l'ISMA, le 30 juin 2013.

Le Chef Service Scolarité Examens Notes et Statistiques

M. Firmin HOSSOU

FICHE STATISTIQUE DES INSCRIPTIONS ET REINSCRIPTIONS PAR FILIERE PAR ANNEE ET PAR SEXE

ANNEE ACADEMIQUE: 2013- 2014

CYCLE I

CYCLE II

FILIERES	INSCRIPTIONS		REINSCRIPTIONS		TOTAL
	Hommes	Femmes	H	F	
JAV1	19	43			62
JAV2	1	3	9	36	49
JAV3	2		5	22	29
REA1	18	8			26
REA2			14	1	15
REA3			17	2	19
L PA 1	44	5			49
LPA 2	2		28	7	37
LPA 3			13	9	22
FC1	1				1
FC2			1		1
TOTAUX	88	58	87	77	310

FILIERES	M	F	TOTAUX
MASTER 1 JAV	4	16	20
MASTER 2 JAV	4	7	11
MASTER 1 REA	7		7
MASTER 2 REA	1	2	3
MASTER 1 METIERS DE L'AUDIOVISUEL	3	1	4
MASTER 2 METIERS DE L'AUDIOVISUEL	4	1	5
TOTAUX	23	27	50

Fait à l'ISMA, le 20 MAI 2014.

Le Chef Service Scolarité et Statistiques

M. Firmin HOSSOU

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY	i
AVERTISSEMENT	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	v
GLOSSAIRE	vi
RESUME	viii
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION GENERALE	1

Chapitre Premier : Etat des lieux du système de communication à l'ISMA, ciblage de la problématique, cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	8
<u>Section I</u> : De la présentation de l'Etat des lieux, à la détermination de la vision globale de résolution relative à l'étude.....	8

A. PRESENTATION DE L'ETAT DES LIEUX ET INVENTAIRE DES ELEMENTS RELATIFS A L'ETAT DES LIEUX DE BASE.....	7
1. Présentation du système de communication de l'ISMA.....	8
a. Les différents types de communications	
✓ Communication interne.....	8
✓ Communication externe.....	11
✓ Matériels audiovisuels de communication des autorités et des étudiants	14
✓ Le système d'information.....	15
b. Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	16
✓ Atouts.....	16
✓ Faiblesses.....	16
2. Ciblage de la problématique de l'étude.....	17
a. Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	17
✓ Identification des problématiques possibles.....	17
b. Présentation des problématiques possibles de l'étude.....	19
c. Identification et spécification de la problématique de l'étude	19
d. Justification et intérêt du sujet	20
B. DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	21
1. Vision globale de résolution du problème général.....	21
2-Vision globale de la résolution des problèmes spécifiques.....	22
3. Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.....	23
a. Synthèse des approches génériques identifiées.....	23
b. Séquences de résolution de la problématique	23

Section II : De la fixation Des objectifs à l’approche méthodologique de la recherche.....	24
A. FIXATION DES OBJECTIFS, FORMULATION DES HYPOTHESES ET REVUE DE LA LITTERATURE.....	24
1. Présentation des objectifs, des causes et des hypothèses de l’étude.....	24
a. Fixation des objectifs de l’étude.....	24
b. Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution.....	26
✓ Causes liées aux problèmes spécifiques.....	26
✓ Les hypothèses de l’étude.....	27
2. Revue de la littérature.....	30
B. Méthodologie de l’étude : approche théorique et empirique.....	33
1- Approche théorique.....	33
a. Approche théorique de résolution du problème spécifique 1	33
b. Approche théorique de résolution du problème spécifique 2.....	33
c. Approche théorique de résolution du problème spécifique 3.....	33
2. Approche empirique de la méthodologie de l’étude.....	34
a. Objectif de la collecte des données	34
b. Cadre de l’enquête et population ciblée	35
c. Technique de la collecte des données.....	35
d. Echantillonnage	35
e. conception des questionnaires	36
f. technique de dépouillement et de présentation des données.....	37
CHAPITRE II : De l’analyse de la problématique à la formulation des recommandations.....	38
Section I : Analyse des données recueillis lors de l’enquête de vérification des hypothèses et l’établissement du diagnostic.....	39
A. DIFFICULTES RENCONTREES ; PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L’ENQUETE.....	39
1. Difficultés rencontrées	39
2. Présentation et analyse des résultats de l’enquête.....	40
a. Présentation et analyse des données relatives à l’absence de communication interpersonnelle basée sur les sujets personnels (problème spécifique n°1)	40

b.	Présentation et analyse des données relatives au manque de réalisme dans les spots publicitaires réalisés par l'Institut (Problèmes spécifiques n°2).....	41
c.	Présentation et analyse des données relatives au non maîtrise des méthodes adéquates d'utilisation des appareils de communication par certains techniciens et étudiants (Problème spécifique 3).....	44
B.	vérification des hypothèses formulées et établissement du diagnostic.....	45
1.	Vérification des hypothèses.....	45
a.	Degré de vérification de l'hypothèse n° 1	45
b.	Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	46
c.	Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	46
2.	Etablissement du diagnostic.....	46
a.	Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	46
b.	Élément du diagnostic lié au problème spécifique N°2.....	47
c.	Élément du diagnostic lié au problème spécifique N°3.....	47
	Section 2 : Des approches de solution à la condition de leur mise en œuvre.....	47
A.	approche de solution.....	48
1.	Approche de solution aux problèmes spécifique n° 1.....	48
2.	Approche de solution aux problèmes spécifiques n°2.....	49
3.	Approche de solution aux problèmes spécifiques n°3.....	49
B.	Conditions de mise en Œuvre des solutions.....	50
1.	Recommandation à l'endroit du responsable des ressources humaines.....	50
2.	Recommandation à l'endroit des autorités de l'Institut.....	50
3.	Recommandation à l'endroit des étudiants et techniciens de l'ISMA.....	51
4.	Recommandation à l'endroit du personnel de l'ISMA	51
5.	Construction du tableau de l'étude.....	52
	Conclusion générale.....	54
	Bibliographie.....	57
	Annexe.....	58
	Table des matières.....	64