



La communication interne dans l'administration publique au Maroc : Simple et pourtant...

Internal communication in public organizations : Simple and yet...

HAMDI Maryam ¹, EL ABBADI Abderrazzak ²

¹Doctorante en sciences de gestion, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc

²Professeur de l'Enseignement Supérieur, Directeur de l'ENCG, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès, Maroc

Abstract: Our exploratory study highlights the expectations of civil servants towards the internal communication function in the public administration in Morocco. More specifically, It aims at (1) assessing the main objectives of internal communication (2) its constraints, and finally (3) its role in developing a sense of belonging among Moroccan civil servants. The literature review around the subject allowed us to brush to outline the different types of ties that can characterize the civil servant-administration relationship by placing the affective component at the center of our interest. The data were collected through a qualitative study of a sample of 15 administrations located in the capital of Morocco (Rabat), representing a multitude of sectors. Analysis of the results reveals that civil servants perceive a positive link between internal communication and sense of belonging. In addition, our ambition in this article is also to explore the conditions that can strengthen such a link in a context with its own characteristics.

Key Words: internal communication, sense of belonging, public sector, Morocco, exploratory study, semi-structured interviews, values, emotional attachment.

Résumé: Notre étude exploratoire trace les attentes des fonctionnaires vis-à-vis de la fonction communication interne dans l'administration publique au Maroc. Plus particulièrement, elle met en évidence (1) ses objectifs, (2) ses contraintes, et finalement (3) son rôle dans le développement d'un sentiment d'appartenance chez le fonctionnaire Marocain. La revue de la littérature sur le sujet nous a permis de brosser les différentes natures des liens pouvant caractériser la relation fonctionnaire-administration en plaçant le volet affectif au centre de notre intérêt. Les données ont été recueillies à travers une étude qualitative auprès d'un échantillon de 15 Administrations implantées dans la capitale du Maroc (Rabat), représentant une multitude de secteurs. L'analyse des résultats révèle que les fonctionnaires perçoivent un lien positif entre la communication interne et le sentiment d'appartenance, En outre, notre ambition dans cet article est aussi d'explorer, sur la base de 16 entretiens semi-directifs, les conditions qui peuvent renforcer un tel lien dans un contexte ayant ses propres caractéristiques.

Mot clefs: Communication interne, sentiment d'appartenance, secteur public, Maroc, étude exploratoire, entretiens semi-directifs, valeurs, attachement affectif.

1. INTRODUCTION

Les organisations sont continuellement construites par leurs membres et ce, par le biais de la communication. Johansson (2007). D'ailleurs, une communication organisationnelle efficace aide à instaurer des relations de qualité, met en valeur l'enthousiasme, la loyauté (Reichheld, 2000) et la confiance (Mishra et Mishra, 2005) des collaborateurs d'une organisation en créant des valeurs communes.

Ainsi, le rôle central des ressources humaines dans la conduite de toute politique publique n'est plus à démontrer. En ce qui concerne la fonction publique marocaine, plusieurs insuffisances de ce système ont fait surface lors du diagnostic réalisé par la cour des comptes en 2017 et également ceux relevés par ASLI et al. (2000), que ce soit en termes d'évaluation, de gestion ou de communication telles que: la Prédominance de la communication institutionnelle au détriment de la communication interpersonnelle, le manque de savoir être en communication interpersonnelle, la prédominance de l'information opérationnelle au détriment de l'information intégrative et d'ambiance nécessaire à la motivation et à l'implication des fonctionnaires, le fonctionnement rigide et traditionnel où la communication interne est réduite à la transmission d'informations descendantes sous forme écrite tout en empruntant la voie hiérarchique...

De ce fait, et à l'instar de Libaert (2010), nous pensons qu'afin de voir la mobilisation des collaborateurs et les faire participer, il faut un ancrage de communication au cœur du management de l'organisation. D'ailleurs, il a été confirmé qu'une stratégie de « communication engageante » apporte des résultats intéressants sur le plan comportemental. Gueguen et al. (2011) tout en aidant les organisations à favoriser l'implication des collaborateurs Kress (2005)

A cet effet, deux concepts principaux seront mobilisés dans ce papier: la communication interne et le sentiment d'appartenance. Le but de cette recherche est d'interroger la capacité de la communication interne à développer ce lien dans un contexte spécial tel que le secteur public qui a ses propres spécificités. Aouragh (2017) Pour ce faire, nous allons essayer de comprendre la place, les objectifs assignés à cette fonction ainsi que les contraintes qui se posent face à son développement.

Nos intentions de recherche sont exploratoires : décrire les attentes des fonctionnaires vis-à-vis de la fonction communication interne et construire un certain nombre de constats basés sur une image riche de la situation. Ces constats peuvent être utilisés comme base pour la recherche future.

L'article est organisé en deux parties. La première aborde le rôle supposé de la communication interne dans la manifestation d'un attachement affectif. La seconde présente les résultats obtenus par le traitement des données issues de 16 entretiens semi-directifs.

2. AUTOUR DE LA COMMUNICATION INTERNE ET SES MISSIONS

L'objectif de cet axe est de présenter de manière non exhaustive les travaux qui se sont intéressés à l'effet de la communication interne sur l'attachement affectif des collaborateurs afin de justifier notre proposition de recherche.

Le concept phare que nous mobilisons est la communication interne, nous l'avons approché à la lignée de Philippe Détrie et Catherine Broyez (2001) comme « Un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».

En plus de ces missions, Donjean (2006) en rajoutent d'autres. Selon cet auteur, « La communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social ».

Décaudin et Igalens (2017) expliquent qu'en termes de communication interne, il existe trois grands types de techniques qui peuvent être utilisés : la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mails, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle. Nous pensons que chaque type mérite une recherche à part.

Dans toute organisation, la communication interne se préoccupe à la fois de bien transmettre l'information, et de mettre les collaborateurs en relation les uns avec les autres. Il est important que la communication interne place et maintient l'Humain au centre de sa stratégie car cela reste un problème de relations humaines. Erik (2001). C'est une fonction qui est capable de provoquer l'attachement du personnel « aux buts et aux valeurs de l'organisation » Ouerdian et Gaha (2009)

Par ailleurs, même si plusieurs auteurs ont confirmé les conséquences positives d'une bonne stratégie de communication interne, il est primordial de rappeler que ce n'est pas aussi simple qu'on le croit, car il existe plusieurs acteurs qui peuvent participer à la réussite de cette fonction comme le cadre de proximité Andry (2016), et le management intermédiaire s'il fait preuve d'empathie et d'écoute Ruiller (2012).

En plus de ces travaux, d'autres modèles se sont intéressés à l'étude de la communication Comme Michon (1994) qui propose un modèle à six dimensions : information, participation, fédération, implication, convivialité, et identification. Selon cet auteur, la vie sociale et collective dans l'organisation, existe et est maintenu grâce à ses membres qui manifestent une envie de communiquer les uns avec les autres. Cette envie leur fournit un sentiment

d'appartenance. Il est donc nécessaire que la communication interne puisse favoriser cet échange.

De son côté, Gouiran (2010) à travers son approche "renforcer pour construire" rappelle le besoin des collaborateurs de "communiquer et de se faire comprendre" et de "partager des objectifs communs"

D'autres besoin sont été cités par l'auteure, dont le point en commun est le sentiment. En effet, le lien entre l'individu et le travail a trait aux émotions. Ce dernier a besoin de se sentir utile, d'être respecté et écouté, comme le précise clairement ROGERS (2001) précisait, dans ses travaux sur la relation d'aide mutuelle : « On ne peut travailler sur le cognitif, sans tenir compte de l'affectif ».

Cette mission assignée à la communication interne dépend de quatre impératifs: l'impératif bureaucratique (le côté techniciste de la communication interne / supports), l'impératif relationnel (intérêt donné au climat de communication et son effet sur les comportements et les perceptions des collaborateurs) , l'impératif stratégique (la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des stratégies individuelles) et enfin , l'impératif symbolique , une dimension qui représente la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun. Thévenet (1988)

Nous constatons donc que nombreux sont les auteurs qui reconnaissent "le besoin de lien social de cohésion voire de solidarité" Décaudin et Igalens (2009), et que "la satisfaction de ce besoin repose en partie sur la communication interne". Ainsi, l'objectif de la communication interne est de créer un lien qui permet à chaque collaborateur de se sentir membre d'une communauté, de participer au projet de l'entreprise Décaudin et Igalens (2009).

Suite au cadre conceptuel présenté, le présent article vise la validation de la proposition suivante :

Proposition de recherche	La communication interne au sein de l'administration publique marocaine favorise le développement d'un attachement affectif envers l'organisation à travers le développement d'un sentiment d'appartenance.
--------------------------	---

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous allons essayer de tracer les objectifs de la fonction communication interne qui sont importants aux yeux des répondants, ensuite nous allons présenter les carences qui l'empêchent d'avoir un impact sur son succès.

De ce fait, la question qui nous a guidés tout au long de cette recherche est la suivante :

Quels sont les attentes des fonctionnaires vis-à-vis de la fonction communication interne au sein de l'administration publique au Maroc ?

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre recherche est à visée exploratoire, elle cherche à éclairer un sujet peu étudié aussi bien empiriquement que théoriquement dans notre contexte Marocain. Surtout lorsqu'on tente de trouver une articulation, entre ce concept et un autre concept aussi complexe que l'attachement affectif.

Notre investigation empirique s'est appuyée sur une méthodologie qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs.

Cette démarche a été choisie, car à l'instar de Boutin (1997) nous pensons que « l'entretien en profondeur est une conversation au cours de laquelle le chercheur encourage l'informant à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes reliées au problème de recherche ».

Cette contribution s'inscrit dans le paradigme interprétativiste dans le sens où elle nous permet de nous centrer sur la compréhension et l'interprétation du sens que les acteurs donnent à la réalité. El abboubiet al. (2016). Nous essaierons donc d'appréhender le phénomène tel qu'il est vécu par le sujet. Notre mission est donc de découvrir le sens explicite que les acteurs eux-mêmes donnent à leur expérience Thietart (2007).

Chaque entretien commence par une introduction dans laquelle il y a eu une présentation de l'objectif de l'étude et une description des conditions de déroulement de l'entretien. Après accord des interviewés, tous les entretiens sont été enregistrés. Ensuite, ces informations qui sont sous forme de paroles ont été intégralement retranscrites sur ordinateur à l'aide du logiciel informatique Word.

Les questions auxquelles les interviewés étaient appelés à répondre peuvent être regroupées en trois thèmes suivants :

-Les attentes des collaborateurs vis-à-vis de la fonction communication interne dans l'administration publique.

-La capacité de la communication interne à favoriser le sentiment d'appartenance chez le fonctionnaire Marocain.

-Les obstacles qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités. Cobut&Donjean (2015)

Nous avons utilisé l'analyse thématique manuelle de contenu qui nous a permis de relever les thèmes essentiels appelés également unités de sens contenus dans le discours des répondants Les mots et les passages essentiels ont été retenus afin de fonder empiriquement l'analyse.

Le nombre d'entretiens n'était pas prédéterminé et le terrain s'est poursuivi jusqu'à en arriver à une saturation des données Glaser et Strauss (1967). Il a été estimé qu'il y avait une saturation thématique lorsqu'aucun apport additif significatif n'a été effectué durant les quatre derniers entretiens menés. Ces derniers ont été réalisés entre février et fin Décembre 2019. Toutes les entrevues ont été réalisées en personne (face à face). La durée des entretiens a oscillé entre 40 minutes et 1h20 minutes.

Notre échantillon comportait 10 femmes et 6 hommes. Pour des raisons d'accessibilité et de langue, les entretiens n'ont concerné que les cadres.

4. OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES ET PROCEDURE

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs, auprès d'un échantillon de « 15

administrations », représentant chacune un secteur d'activité à part et sont implantées dans la capitale du Maroc (Rabat).

Les entretiens menés ont été réalisés de manière semi-dirigée sur la base d'un guide d'entretien. Ce type d'outil a été choisi du fait de sa possibilité à permettre le recueil d'une masse d'informations. De même, il donne la possibilité aux participants d'exprimer librement leurs idées. Nous avons donc considéré le guide d'entretien comme un canevas souple qui sert de point de repère et aide les répondants dans leurs réflexions.

Au fur et à mesure de l'avancement de notre collecte des données, nous avons adapté notre guide d'entretien à la fois aux fonctions des personnes rencontrées, aux particularités des contextes et aux types de données à collecter pour compléter notre compréhension de la communication interne.

Entretien	Organisme Interviewé	Fonctions des personnes interrogées	Durée
E1	GAMMA 1	Chargé de contrôle de dépenses de l'état et des collectivités locales	40min
E2	GAMMA2	Chargé communication interne	1h
E3	GAMMA 3	Responsable communication	40min
E4	GAMMA 4	Responsable coopération	45min
E5	GAMMA 5	Responsable Marketing & Communication	40min
E6	GAMMA 6	Inspecteur des impôts	45min
E7	GAMMA 7	Responsable doctorants	40min
E8	GAMMA 8	Chef de l'unité contrôle de gestion	50min
E9	GAMMA 9	Chef Division communication	1h10
E10	GAMMA 10	Chef du centre de communication et de publication	50min
E11	GAMMA 11	Responsable relations internationales	55min
E12	GAMMA 12	Chef de service communication	1h05
E13	GAMMA 13	Cadre supérieur	50min
E14	GAMMA 14	Responsable communication	1h20
E15	GAMMA 15	Chef de service communication	1h10

E16	GAMMA 16	Directeur d'une école d'ingénieurs	45min
	Moyenne:	46 min	
	Total	13 heures	

Le codage¹ des entretiens a été fait de la manière suivante:

- La première lettre « E » désigne « l'entretien » ;
- Le chiffre après la lettre « E » renseigne sur l'ordre de l'entretien ;

L'analyse des données se fera sur la base des verbatims issues des entretiens qui permettront de reprendre des passages des interviews (compte rendu fidèle).

5. RESULTATS

S'agissant d'une étude exploratoire, les résultats préliminaires vont être présentés sous forme de constats :

Constat N°1: La communication interne doit jouer un double rôle: informatif et relationnel.

Afin d'évaluer les attentes des répondants vis-à-vis de la communication interne, nous avons posé la question suivante : Selon vous, quels sont les objectifs d'une fonction communication interne ?

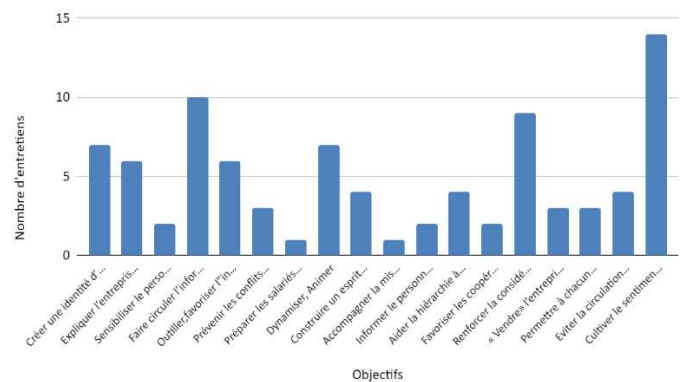
Afin d'analyser cette question, nous avons tout d'abord recensé les différentes catégorisations proposées par la littérature, nous les avons analysées, éliminé les répétitions et proposer une grille d'analyse globale qui nous a permis d'analyser cette question.

L'analyse a été faite à l'aide d'une grille d'analyse construite à partir des éléments retenus dans la littérature: les objectifs de la communication interne (Détrie et Broyez, 2001)

Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
Créer une identité d'entreprise, une culture commune,	7	8,00%	7	43,80%
Expliquer l'entreprise et ses finalités,	6	6,80%	6	37,50%
Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise,	2	2,30%	2	12,50%
Faire circuler l'information	10	11,40%	10	62,50%
Outils, favoriser l'initiative et l'autonomie	6	6,80%	6	37,50%
Prévenir les conflits collectifs	3	3,40%	3	18,80%
Préparer les salariés à des changements d'organisation,	1	1,10%	1	6,30%
Dynamiser, Animer	7	8,00%	7	43,80%
Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion	4	4,50%	4	25,00%
Accompagner la mise en place d'un projet transversal	1	1,10%	1	6,30%
Informé le personnel avant l'extérieur,	2	2,30%	2	12,50%
Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information,	4	4,50%	4	25,00%
Favoriser les coopérations	2	2,30%	2	12,50%
Renforcer la considération, le respect et la confiance	9	10,20%	9	56,30%
« Vendre » l'entreprise aux salariés	3	3,40%	3	18,80%
Permettre à chacun de s'exprimer	3	3,40%	3	18,80%
Eviter la circulation de rumeurs	4	4,50%	4	25,00%
Cultiver le sentiment d'appartenance	14	15,90%	14	87,50%

Tableau 1: La fréquence d'apparition des objectifs de communication interne dans les entretiens

Pour une meilleure visualisation, nous proposons le graphique suivant :



Graphique 1: Les objectifs de la communication interne

Le graphique est adapté du tableau, résultat d'une analyse faite par le logiciel QDA Miner Light, seuls les objectifs cités par les répondants sont visibles. Ceux proposés par les auteurs et qui n'ont pas été mentionnés ou approuvés après les avoir proposés ont été éliminés du tableau.

Nous constatons que, la communication interne sert en premier lieu à cultiver un sentiment d'appartenance chez le fonctionnaire. "...le personnel ne se sent pas marginalisé quant à la prise de décision...c'est question de sentiment d'appartenance, les gens sentent qu'ils appartiennent à l'endroit où ils travaillent".

Les répondants sont donc conscients de l'effet que pourrait avoir une bonne stratégie de communication interne sur leur attachement affectif envers l'administration. A condition qu'elle soit efficace. "Si on a une bonne communication interne, cela peut développer un sentiment d'appartenance." Le fait d'informer au bon

¹Structure du codage inspirée de (Balambo, Benjelloun 2016)

moment est aussi un point très important qui a été soulevé lors des entretiens "...ils'agit de mettre le personnel à jour et aussi l'implication de tous les fonctionnaires par exemple une nomination d'un responsable etc. on sent qu'on appartient à cette entité, c'est le sentiment d'appartenance et non pas apprendre les nouveautés au couloir pour moi ça me fait sentir que j'appartiens à l'entité".

La littérature et le terrain ont confirmé la capacité de la communication interne de permettre à l'individu de se sentir en famille ou comme le formule l'un des répondants "ici nous avons NOTRE culture, une culture interne qui n'existe pas ailleurs. C'est NOTRE BOITE, notre propre façon de faire."

Par ailleurs, ce que nous apprenons à travers ces entretiens c'est qu'elle peut améliorer la vie même en externe s'il y'a de la justice, de la confiance et de la transparence"

De ce fait la communication interne est synonyme d'écoute et de partage "Je pense que si la com interne permet au fonctionnaire d'être écouté, tout en assurant que ce qu'il communique est pris en considération, il se sentira en famille, à l'aise et développera par conséquent un sentiment de loyauté vis à vis de l'administration".

En deuxième lieu, 62,5% des répondants assignent à la communication interne l'objectif de faire circuler l'information (cité dans 10 entretiens sur 16), et en troisième lieu, l'objectif de renforcer la considération, le respect et la confiance.(56,3%)." ...il s'agit de maintenir les liens sociaux humains pour le bien du climat social au travail. Elle permet de consolider et de renforcer l'entraide, favoriser un climat social d'échanges et de partage qui ne peut être que bénéfique pour l'administration et pour le fonctionnaire."

Ces résultats sont cohérents avec les propos de Michon (1994) qui affirme que l'information reste bien la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication interne. Toute fois il faut qu'il ait un objectif derrière la communication d'où le constat de Dirickx (2016) : la mission de la communication interne est triple. Elle doit favoriser l'écoute, le dialogue et la collaboration entre pairs ainsi qu'avec la hiérarchie.

Constat N°2: Dans le secteur public marocain, certaines contraintes empêchent la réussite de la politique communication interne

Plusieurs obstacles ont été soulignés tels que le manque de communication de la part des cadres, l'infobésité, la multiplication du nombre de communicants, le coût de la communication interne, l'efficacité difficile à évaluer le décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs (Cobut&Donjean, 2015) et enfin le manque de reconnaissance (Gagné, 2015).

Notre objectif étant d'apporter une valeur ajoutée en contextualisant notre problématique, nous avons essayé de pousser les répondants à réfléchir à des obstacles qui

sont liés à la fonction publique. Ces contraintes peuvent être considérées comme des conditions sine qua non de l'effet de la communication interne sur l'attachement affectif des fonctionnaires.

Condition N°1 : L'attitude du Top management

Certains répondants ont fait allusion au mindset " En fait tout ce qui est en lien avec l'écoute dépend de la direction et de la mentalité de son top management " d'autres au conflit générationnel "On trouve une population jeune mais un top management old school. Les décideurs ont l'habitude de faire les choses d'une certaine manière et ça nous bloque".

Nous remarquons donc que la communication interne dépend entre autres de l'esprit de la hiérarchie "... A l'époque de X, imagine nous les responsables on n'avait pas l'info. Comment ça se fait que nous tant que communication nous ne savons pas que le directeur va intervenir quelque part ?

Les discours ont également fait référence à la nécessité de la hiérarchie d'avoir des pré requis en communication "... un top management qui n'est pas sensibilisé à la communication ne saura pas quels sont ses objectifs ni comment les atteindre "

Dans ce sens, certains doigts se sont pointés vers le communicant interne appelé à faire preuve de plus de flexibilité. Ce dernier qui vient avec un idéal, une vision de ce qu'est la communication interne. Une fois sur place, le contexte lui apprend qu'on ne peut pas faire comme on le sent. Un responsable communication peut lancer des initiatives mais il est encadré et cadré par l'administration.

Condition 2: Les valeurs

Le deuxième point qui a fait surface concerne les valeurs du personnel. Que certains lient à notre culture nationale "En fait c'est les gens. Personne ne veut prendre la responsabilité d'informer alors ils jettent le ballon au niveau supérieur pour qu'ils soient à l'abri. Mais ça c'est le Marocain quoi!" et que d'autres lient à la personne elle-même "Je pense que c'est la mentalité de certaines personnes qui fait que la communication ne passe pas." Dans tous les cas, le point en commun c'est la fonction publique.

En outre, d'autres témoignages ont attiré notre attention. Il s'agit de la nature des secteurs. "Si on est entouré par des personnes qui nous ressemblent, avec lesquelles on partage la même activité on se sent en famille " ; "il y'a des valeurs universelles, et des valeurs en rapport avec le métier. Ici par exemple même si on n'a jamais défini nos valeurs, je dirais que c'est le droit à l'eau, un droit primordial donc automatiquement si j'ai cette valeur en face de moi, je sais comment je vais travailler. Quand une personne s'imprègne une valeur elle va faire son travail en pensant à cette valeur, elle va la respecter. "

A noter que dans le domaine de la psychologie du travail, une grande importance est accordée à la notion de valeurs

au travail Péoc'h et Ceaux (2012). Ainsi, Les travaux de Schwartz (1992, 2006) [22 ; 23] portant sur la théorie des valeurs de base d'un sujet ont démontré l'existence de dix valeurs de référence². Chaque valeur contient des items qui l'expliquent. A titre d'exemple, les valeurs de bienveillance s'intéressent au souci du bien-être des autres. On y retrouve des items tels que honnête, loyal, responsable³...

D'autres thèmes ont été abordés lors des entretiens, comme la communication latérale, les rumeurs et la légitimité de la fonction communication interne.

D'une part, les enquêtés ont confirmé qu'il existe un manque d'échange entre départements, "...c'est comme si chaque département travaillait seul..", "On ne sait pas ce que les autres font, et eux non plus ..." Ce qui peut encourager les discussions du couloir. D'ailleurs c'est une technique qui, dans notre contexte prend, une allure différente. la rumeur s'avère, selon les enquêtés, être une vraie source d'information sur laquelle beaucoup de responsables s'appuient pour faire passer le message "ici, pour s'assurer que le message passe, il est important de rappeler la personne qu'il ne faut surtout pas divulguer le secret !!", ce secret c'est généralement la nomination d'un nouveau directeur, ou autre information qui concerne l'environnement du travail.

La légitimité de la communication interne est également un point qui a été cité par les interviews qui trouvent que c'est toujours une fonction marginalisée comme le formule madame S. : "la communication interne dans l'administration publique c'est en quelques sortes une tache de luxe".

La question des outils de communication n'a pas été traitée dans ce travail en répondant au conseil de D'Almeida et Libaert (2010) qui rappellent l'intérêt des organisations à « rompre avec les approches techniciennes de la communication interne qui ne saurait être réduite à la mise en œuvre de quelques outils, si sophistiqués et si modernes soient-ils »

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article a pour objectif de contribuer à une réflexion autour du concept de la communication interne et d'enrichir la compréhension l'attachement affectif envers l'organisation.

Le présent papier prend également en compte, le contexte Marocain pour analyser la perception des fonctionnaires quant à la capacité de la communication interne à favoriser un sentiment d'appartenance. Ainsi, notre article

²Il s'agit de : stimulation, hédonisme, réussite, pouvoir, sécurité, tradition, conformité, bienveillance, universalisme et autonomie.

³Cité par Péoc'h et Ceaux (2012)

nous a permis de valider, auprès d'un échantillon de 16 notre proposition. La réussite de la mission de la communication interne dépend en effet de l'impératif symbolique Thevenet (1988).

Nous constatons qu'il existe un grand écart entre les attentes du personnel et la réalité des choses. En termes de formes de communication, les répondants ont précisé que c'est trop ambitieux de parler de "communication" mais plutôt d'information. Ainsi, elle ne sert qu'à transmettre des informations de façon unilatérale en partant du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre jusqu'à la base de celle-ci. (Ely, 2015)

Nos résultats sont cohérents avec la littérature à plusieurs niveaux :

- L'effet très significatif de l'écoute et de la communication relatives aux problèmes personnels sur l'implication affective Péoc'h et Ceaux (2012).

- L'existence d'un lien entre la communication interne et l'implication des collaborateurs (Michon, 1988 ; Thévenet, 1992).

- Le pouvoir de la hiérarchie c'est un principe qui est fortement enraciné dans les textes statutaires et qui n'a pas perdu de son intensité (Rousset, 1990).

- "La mission de la communication interne se trouve au carrefour de ces trois dispositifs, d'informations, d'animation et d'image" D'humieres (1993).

- l'effet positif de la communication interne sur la dimension affective de l'implication organisationnelle Ranchoux (2011).

- L'objectif global de la communication interne est de créer une cohésion entre les salariés Duchamp et Guery (2011).

- La contribution de la communication interne de façon directe au bien être des collaborateurs Hassani et Ellioua (2008).

- La légitimité de la fonction, considérée encore comme une fonction de support au management Tiffany Andry (2016).

- La négligence des tâches liées à la communication par le management (Bobo, 2000).

En outre, les entretiens montrent qu'il ya une réelle nécessité de rappeler et sensibiliser les collaborateurs aux nécessités de la communication interne. D'ailleurs, selon (Libaert, 2001) c'est l'une des erreurs que commettent plusieurs organisation, le fait de considérer le personnel comme une cible spécifique, et non pas comme un acteur de communication interne.

Les discours montrent également que c'est l'information descendante qui est la plus présente dans les administrations en questions. Cette forme ne permettant

pas l'écoute et l'échange, est généralement compensé par une autre forme d'information en l'occurrence l'information ascendante qui reste assez limitée ou informelle suite aux réponses. Nous sommes donc dans une forme de communication ou de communication de l'information ?

Les répondants semblent être convaincus que la communication au sein de l'administration publique Marocaine et cadrée, mais surtout encadrée tout comme (Corbalan, 1999) dont les propos stipulent que les services de communication interne persistent souvent à jouer un rôle de « danseuse » ou de « magicien » de la direction et ce malgré leur apparente professionnalisation Morillon et Bouzon (2009).

Les discours tendent également vers la nécessité de personnalisation des messages comme expliqué par Décaudin et Igalens(2017) "La communication interne, comme toute communication d'entreprise, doit segmenter ses cibles pour adapter ses messages tant dans la forme que dans le fond aux spécificités des publics concernés."

S'il est important de favoriser l'attachement affectif du personnel à l'organisation, il est aussi important voire primordial de créer un commun accord sur les valeurs de cette dernière. Un travail sur ce point peut donc être une perspective majeure pour améliorer la lecture des concepts mobilisés et ainsi améliorer les méthodes managériales vu que les collaborateurs aiment travailler dans un environnement dans lequel ils "font confiance aux personnes pour lesquelles ils travaillent, sont fiers de ce qu'ils font et apprécier les personnes avec lesquelles ils travaillent" Carroll (2006).

Ruiller C. (2012).L'implication affective chez les soignants : l'étude des effets tensions du travail, du burnout et du soutien social du management intermédiaire et de l'équipe. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18, 346-367.

Morillon L et Bouzon A, (2009). Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles. *Études de communication*, 33, 189-202.

ROUSSET M. (1992). Le Pouvoir hiérarchique dans l'administration marocaine : du mauvais usage de l'autorité. *Revue juridique et politique : Indépendance et Coopération*, 4.

BOUTIN G. (1997).L'entretien de recherche qualitative. Presses de l'Université du Québec, Québec.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007).Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

La principale limite réside dans le fait que cette étude ne reflète pas le point de vue des agents, il serait donc très intéressant d'élargir la recherche en menant une étude qualitative complémentaire auprès de cette population afin de pouvoir généraliser ces résultats à l'ensemble des fonctionnaires.

Par ailleurs, il faut dire que les réactions aux questions posées lors des entretiens varient selon le statut (chef de service / cadre ...), la responsabilité envers la communication interne (responsable communication ou non), l'ancienneté et l'attachement à l'activité dans laquelle les fonctionnaires travaillent.

Nous ne manquerons pas de préciser que cette étude est de nature exploratoire, les résultats sont donc préliminaires. De plus, ne prétendant pas l'exhaustivité, plusieurs aspects relatifs à la communication interne n'ont pas pu être étudiés mais gagneraient à l'être. D'ailleurs, l'apport principal de cette recherche est d'ordre théorique. Loin de nous l'idée de donner des réponses concrètes, notre ambition est d'essayer de contribuer, humblement aux problématiques actuelles concernant la communication interne au sein des organisations publiques.

REFERENCES

Journaux et revues :

Aurélie Dirickx (2016). Vincent Brulois, Philippe Robert-Tanguy (dir.), « Communication en entreprise : chacun cherche sa voie », *Sociologies pratiques*, n°30, 2015 ».

Reichheld, F. F., Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78,105-113.

SCHWARTZ SH. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.

Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication & Organisation*, 50 (2), 179-202.

ELY F. (2015). Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse. *Communication et organisation*, 47, 197-216.

Péoc'h, N. & Ceaux, C. (2012). Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé: L'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au

CHU de Toulouse. Recherche en soins infirmiers, 108(1), 53-66.

Gueguen, N., Granjean, I. & Meineri, S. (2011). Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante. Revue de gestion des ressources humaines, 82(4), 19-32.

El abboubi M, El kandoussi F, Henda S. (2016). La GRH au Maroc : entre Paternalisme et Bienveillance. Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales, 1.

Michon C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. Communication et organisation, 5.

Johansson C. (2007). Research on Organizational Communication The Case of Sweden. Nordicom Review, 28, 93-110.

Thévenet M, (1988). La communication interne « au delà de la falaise » ou la recherche d'une problématique. Revue Française du Marketing, 120.

Gagné A.M. (2015) « Nicolas KACIAF et Jean-Paul LEGRAVE (dir.) (2011), Communication interne et changement », Communication, 33/1.

Ouerdian G.B, Gaha C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel. La Revue des Sciences de Gestion, 237-238, 55- 61.

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

Duchamp D et Guery L, (2006). La gestion des ressources humaines. Collection. Paris: Nathan

Thévenet M. (1999). Impliquer ses collaborateurs : Tous D.R.H. (collectif). Paris : Les éditions d'organisations. (Chapitre 21)

DONJEAN C. (2006). La communication interne ». Liège : Edipro,.

Gouiran M. (2010). Construire l'entreprise de demain, Paris : AFNOR.

Décaudin J.M et Igalens J. (2009). La communication interne Stratégies et techniques, Paris: Dunod.

Demont L, Kempf A, Rapidel M, et Scibetta C. (2000). Communication des entreprises Stratégies et pratiques. Paris : Collection Etapes, Nathan.

DETRIE P., BROYEZ C. (2001). La communication interne au service du management, Paris: Liaisons.

Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Les techniques de la communication interne. Dans : J. Décaudin & J. Igalens

(Dir), La communication interne: Stratégies et techniques, Paris: Dunod, (Chapitre 3)

Libaert T. (2010). Une communication interne schizophrène. dans : Libaert T, Communication et environnement, le pacte impossible. Paris : Presses Universitaires de France. (Chapitre 2)

ROGERS C, (2001). L'approche Centrée sur la Personne, Lausanne : RANDIN.

Libaert T. (2001). La communication de proximité. (2ème édition). Paris : Liaisons.

Humières Patrick d'. Management de la communication d'entreprise. Paris: Eyrolles, 1994. Print.

Autres :

Mishra K.E, (2007), "Internal communication: building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees". Carolina digital repository.

Mishra A.K. & Mishra K.E, (2005), "Trust from Near and Far: Organizational Commitment and Turnover in Franchise-Based Organizations". Presented in a symposium: "When Trust is an Uphill Climb: Studying Trust in Contexts that Do Not Encourage It" at the 2005 Academy of Management Meeting, August 5-10, in Honolulu, Hawaii.

Ranchoux C, (2011), "Marketing interne: Objectifs de communication et liens avec l'implication organisationnelle, le point de vue des cadres" , Actes du 27ème congrès de l'AFM, Bruxelles.

Rapport thématique sur le Système de la fonction publique au Maroc réalisé par la Cour des comptes en 2017

<https://www.mmsp.gov.ma/>

Aouragh A (2017), "Contribution à l'étude de l'effet de la Communication Interne sur la motivation des cadres de la Fonction Publique : Cas de la Région de Guelmim Es-smara".