

## **Communication interne et résistance au changement organisationnel: vers un plan de communication socialement responsable**

### **Communication and resistance to organizational change: towards a socially responsible communication plan**

**BACHAR Redouane**

*PhD* en Sciences de Gestion

Faculté Polydisciplinaire de Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Equipe de Recherche en Communication

Maroc

**redouanebachar9@gmail.com**

**MAJDI Toufik**

Faculté Polydisciplinaire de Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Equipe de Recherche en Communication

Maroc

**majditoufik@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 20/06/2023

**Date d'acceptation :** 05/08/2023

**Pour citer cet article :**

BACHAR R. & MAJDI T. (2023) «Communication interne et résistance au changement organisationnel: vers un plan de communication socialement responsable», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 627 - 650

## Résumé

Les institutions sanitaires changent par la force de la turbulence de leur environnement. Par conséquent, leurs responsables doivent accompagner ce changement en le communiquant. Par ailleurs, le discours sur la communication et le changement n'est pas nouveau en matière de recherche scientifique. En effet, plusieurs auteurs ont analysé leur dialectique sous plusieurs lamelles. Cependant, il paraît novateur d'étudier l'impact des circuits de la communication interne sur les formes de résistance des travailleurs suite au changement organisationnel au sein des formations sanitaires.

Ceci-dit, la résistance représente « toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé » (Schermerhorn & al., 2002 : 505). C'est dans ce sens que les circuits de la communication interne devraient prévenir toute résistance suite aux restructurations, au changement de dirigeants ou aux réorganisations internes (Decaudin & al., 2017).

Notre travail tente d'étudier cette relation dans le contexte de l'Approche Systémique pour l'Amélioration de la Qualité sur un échantillon représentatif de 145 fonctionnaires.

**Mots clés :** Communication interne ; Circuit Hiérarchique ; Circuit des Instances Représentatives ; Changement ; Résistance.

## Abstract

Health institutions change through the force of the turbulence of their environment. Therefore, their leaders must accompany this change by communicating it. Moreover, the discourse on communication and change is not new in scientific research. Indeed, several authors have analyzed their dialectic under several layers. However, it seems innovative to study the impact of internal communication circuits on the forms of resistance of workers following organizational change within health facilities.

That said, resistance represents “any attitude indicating a refusal to support or operate a proposed change” (Schermerhorn & al., 2002: 505). It is in this sense that internal communication circuits should prevent any resistance following restructuring, change of leaders or internal reorganization (Decaudin & al., 2017).

Our work attempts to study this relationship in the context of the Systemic Approach to Quality Improvement on a representative sample of 145 civil servants.

**Key words:** Internal communication ; Hierarchical circuit; Circuit of Representative Bodies; Change ; Resistance.

## Introduction

Le Maroc, à la lumière des autres pays, avait été touché par de profondes mutations en matière de la gestion de la chose publique, une fonction qui a été marquée avant par la technocratie et la verticalité de la communication interne dans les institutions publiques. Cette donne avait régné environ quatre décennies avant d'être affectée par de grands chantiers de modernisation que connaît l'actuelle époque.

Les administrations publiques à vocation sociale s'avèrent les plus affectées par de profondes réformes afin d'adapter la prestation aux attentes des ménages, de restaurer leur indice de développement humain voire de corriger les disparités d'accès aux endroits publics. Cette donne fut prouvée par l'importance des efforts investis dans quelques domaines sociaux comme la santé.

Partant d'un constat : les politiques de santé ne sont qu'un fruit de ce qui se produit dans les rouages des formations sanitaires toujours en mutation. Ces dernières sont dépourvues de toute capacité de réussir lesdites politiques loin d'être mêlées d'une politique de communication interne socialement responsable contribuant à faire participer ses acteurs en les prévenant contre toute résistance probable.

L'Approche Systémique pour l'Amélioration de la Qualité constitue une réforme où un grand nombre de structures de santé appartenant à un même système développent continuellement des standards auxquels elles se mesurent, apprennent et initient de nouvelles procédures d'une manière participative loin de toute résistance probable et ce, afin d'améliorer la qualité de l'ensemble du système<sup>1</sup>.

Ainsi, notre problématique est dans quelle mesure les circuits de la communication interne impactent-ils la résistance à la réforme qualité dans les établissements de soins relevant de la Région Casablanca-Settat? Pour cela, nous suivrons une approche positiviste tout en analysant les deux variables communication interne changement dans un premier lieu avant de proposer dans un deuxième lieu un plan de communication préventif des formes de résistance et enfin et dans un troisième, nous allons discuter la relation d'impact présumée entre ces deux variables.

---

<sup>1</sup> Le Système National de Santé subsume trois catégories à savoir : le système public à non but lucratif, le système public à but lucratif et le système privé, ce qui nous intéresse est le système public à but non lucratif d'où les établissements de santé qui se subdivisent en hôpitaux et des services d'infrastructure d'actions provinciales ou préfectorales.

## 1. Communication interne et changement : revue de littérature

De point de vue scientifique et académique, il est jugé souhaitable de procéder notre analyse par une revue de littérature sommaire de deux grandes notions capitales définissant notre thématique à savoir : la communication interne et le changement.

### 1.1. La communication interne au niveau des organisations

Selon Westphalen (2004), la communication « *n'a rien d'une science miraculeuse. Elle ne permet pas de travestir la réalité ; elle ne résout pas les problèmes de fond. Son ambition est tout autre : agir sur la motivation des hommes, asseoir la légitimité d'une organisation, conquérir sa place dans la cité.* » (P : 8). Cette précision stipule que la communication interne ne représente pas la solution. Cependant, elle nous offre un dispositif indispensable à investir pour résoudre les « problèmes de fond ».

La communication interne est donc :

*« Un ensemble de techniques permettant l'expression au sein de l'organisation, elle reconnaît l'interdépendance des acteurs de l'entreprise. La communication interne est donc en relation avec l'organisation de l'entreprise (...), ses modes de fonctionnement (...) et son management proprement dit, la reconnaissance des acteurs et de leur expression. » (Dertie & Broyez, 2001 : 33)*

La communication interne sera donc une intention, un état, une volonté avant d'être une action. En effet, elle est orientée vers des membres de personnel considérés dorénavant personnel-clients satisfaits et acteurs. Elle s'inscrit dans une stratégie où l'organisation et ses membres œuvrent pour leur émancipation mutuelle tout en utilisant des outils dont le rôle est de décliner la vision de cette stratégie et que cette communication interne est le chef d'orchestre de ces dits outils.

La définition de Westphalen (2004) semble pertinente du fait qu'elle est plus générale :

*« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Elle n'intervient qu'à l'intérieur de l'entreprise/établissement/organisation. Elle a pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quel que soient leur statut, leur métier, leur formation, leur lieu de travail ou leur ancienneté. » (Westphalen, 2004 : 8)*

En gros, la communication interne désigne l'ensemble des moyens d'information au sein de l'organisation.

*« Elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus. »*  
(Duterme , 2002 : 9)

Par conséquent, la communication interne et l'organisation sont indissociables du fait que

*« tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information. »* (Wienert, 1948 : 161)

D'où l'importance pour l'organisation de tenir compte de tous les circuits de communication interne dans toutes ses stratégies et tactiques.

## **1.2. Circuits de la communication interne : responsabilisation des acteurs**

### **1.2.1. Le circuit hiérarchique**

La présence de circuit hiérarchique est une nécessité pour l'organisation du point information vu qu'il véhicule et facilite l'adaptation du message au public.

Dans l'entreprise comme dans l'organisation, l'exécution des tâches nécessite un minimum d'informations de nature opérationnelle. Les moyens écrits recouvrent *« les notes de services ou cahiers de consignes et de procédures »* (D'Almeida & Libaert, 2004 :18).

En sus des ces moyens, les moyens oraux sont plus efficaces et plus développés subsumant les moins formels (entretien d'évaluation).

Une des meilleures méthodes pour mettre en confiance le personnel et créer un climat de dialogue est le M.B.W.A. (Management By Wandreing Arround). Ce dernier se définit comme la manière par laquelle nous passons régulièrement dans les ateliers et les bureaux afin de rencontrer de façon informelle le personnel pour mettre le point.

En effet, le profil des cadres d'aujourd'hui n'est plus jugé sur la compétence technique seule mais aussi sur l'habileté communicationnelle.

*« La conduite de l'entretien annuel est un moment important dans la mission des hiérarques. Cet entretien est un outil de gestion de carrières et de compétences. il permet de positionner chacun par rapport à un référentiel de compétences et donc de construire des parcours de formation. il est aussi un moment privilégié de recueil d'informations, de recensement des attentes et des difficultés. » (D'Almeida & Libaert, 2004 :19)*

Il faut noter que l'efficacité du circuit hiérarchique est tributaire de la disponibilité de la hiérarchie ainsi que de sa préparation aux fonctions d'information et de communication.

La hiérarchie de l'administration publique est caractérisée par les caractéristiques suivantes :

- Certains ne voient pas l'intérêt de céder l'information bonne ;
- Certains ont peur de perdre leurs postes ou leur pouvoir ;
- Majeurs disparités d'information entre les différents secteurs ;
- Des blocages informationnels ;
- Lenteur de l'information ;
- Déformation de l'information coexistante avec des lieux de transparence et de dialogue.

La fonction communication interne est substantielle dans l'organisation dans la mesure où sa pratique dans le top hiérarchique induit un sens d'exemple pour le reste de la hiérarchie.

Par conséquent, les pratiques de communication interne ont un rôle important dans l'accompagnement et le bon fonctionnement du circuit managérial : sensibilisation, formation, mise en disposition de moyens et techniques nécessaires.

### **1.2.2. Le circuit des instances représentatives**

Les instances représentatives ont un double rôle : elles reçoivent les informations auprès de la direction et transmettent les informations au personnel. Leur mission est régie par la loi.

*« Les Comités d'Entreprise (C.E.); créés en 1945, ont une fonction d'information et de concertation, à travers ses représentants, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise. » (D'Almeida & Libaert, 2004 :20)*

Les instances représentatives ne sont pas plus un organisme de décision, cependant, elles jouissent d'une importance organisationnelle du fait qu'elles doivent être informées et obligatoirement sur les affaires de l'organisation, de sa stratégie globale, du volume et structures des effectifs, de la durée du travail, des conditions de l'emploi et de la formation

continue pour le personnel...

A la lumière des compétences accordées aux instances représentatives, à leur tour, les délégués syndicaux sont obligés de recevoir certaines informations moins larges que celles des instances représentatives : bilan social et caractéristiques relatives à la formation continue.

Parmi les moyens investis par les sections syndicales nous citons : les réunions, l'affichage, les journaux et les tracts.

En sus, les délégués du personnel et qui sont élus pour quatre ans, contribuent à leur tour à contrebalancer le circuit des instances représentatives. Leur compétence repose sur la transmission des réclamations du personnel à la direction. Ces réclamations peuvent être individuelles ou collectives.

Quelques caractéristiques s'avèrent pertinentes à soulever pour ce circuit :

- Un large champ d'information qui va de la situation personnelle de l'agent vers la marche de l'organisation ;
- Ce circuit est très acceptable par le personnel, par conséquent, ils lui font confiance ;
- Bonne acceptation du personnel des moyens investis pour ce circuit malgré qui sont moins sophistiqués.

### **1.3.Changement dans l'organisation**

Conduire un changement naît de la construction d'un écart entre le fonctionnement d'une organisation et ses objectifs. Cet écart peut s'expliquer en des facteurs justifiant l'initialisation du changement : technologique, stratégique, culturel et en relation avec le pouvoir.

*« Le changement est historique en raison d'un lien horizontal à travers le passé, le présent et le futur, il est contextuel en raison d'un lien vertical à travers différents niveaux de la société et il est processuel parce qu'il relie entre eux les processus et l'action. » (Butler, 2003: 550)*

D'après cette définition, deux modalités peuvent se présenter : le changement constitue *un* processus qui explique les entités qui changent dans un laps du temps, et une dépendance de

ce changement avec son contexte. Ce dernier est explicité clairement par Pettigrew (1990) dans Butler, (2003), P. : 550 :

*« Le contexte n'est pas seulement un environnement stimulant mais un système imbriqué de structures et de processus façonnés par les interprétations subjectives des acteurs qui perçoivent, appréhendent, apprennent et se rappellent. »*

Il est à noter qu'il faut nuancer entre le changement déterministe et l'autre volontariste. Le premier souligne le côté inflexible de l'organisation où les structures, cultures et systèmes sont rigides. Pour le second, ce sont les acteurs qui façonnent la manière de changement, dans cette donne, ce sont les « *facteurs internes [qui] deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle.* » (Meier, 2007 : 2).

Cette seconde acception du changement a été prise en considération dans notre méthodologie en considérant les travailleurs comme des parties prenantes dans la conduite du changement.

Il faut aussi nuancer entre deux typologies de changements, un changement « superficiel » ou « graduel » et un autre « majeur ».

En ce qui concerne le premier, il « *fait partie de l'évolution normale d'une organisation* » (Schermerhorn & al., 2002 : 499), c'est-à-dire, qu'il cherche à modifier « *ses modes d'exploitation pour les améliorer ou leur donner de nouvelles extensions* » (Ibid.).

Selon nous, la conception du changement doit inclure ses parties prenantes en aval et en amont, c'est-à-dire qu'il faut concevoir le changement sur plusieurs phases.

## **2. La résistance au changement**

Etant définie comme « *tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé* » (Schermerhorn & al., 2002), la résistance au changement est considérée pour les managers comme un frein au développement de leurs organisations dans la mesure où ces managers voient leurs décisions se heurter au scepticisme des membres de personnel et des représentants (Dupuy, 2004 : 89).

Bien évidemment, les membres du personnel dans l'organisation refusent le changement du fait qu'ils pensent perdre quelque chose dans une nouvelle donne (Armenakis, & Bedeian, 1999 : 304).



Au contraire, lorsque ce changement garantit une distinction de la personne ou une mise en valeur d'un statut, il serait acceptable positivement par le personnel (Eilman & Shamir, 2005).

Les chercheurs en gestion du changement et de sa communication soulignent l'importance d'identifier et définir les éléments qui entrent dans la mise en résistance des acteurs cibles du changement. L'un de ces chercheurs affirme la raison pour laquelle les membres de personnel adoptent une résistance vis-à-vis du changement et qui se manifeste dans la manière dont ce changement a été proposé et non dans la nature de son contenu (Giangreco & Peccei, 2005: 1817).

### **2.1. Origines de la résistance au changement**

L'origine de la résistance au changement ne peut pas se trouver uniquement dans l'aval du changement, c'est-à-dire après avoir opérationnalisé le changement, mais dans l'amont, c'est-à-dire ce qui se passait auparavant dans l'organisation et qui a une incidence directe ou indirecte sur les nouvelles données après le changement (Ford & al., 2002 : 114).

Par conséquent, cette résistance au changement n'est pas spontanée, mais accentuée par les relations entre les membres de personnel (Ibid. : 363).

En sus, les chercheurs placent les origines de la résistance au changement dans des critères propres aux personnes cibles qu'ils ne peuvent pas contrôler au lieu de les situer dans les critères relatifs aux éléments qui sont sous leur contrôle (Ibid. : 365).

En sus, le contrôle en interne engendre une résistance au changement en l'augmentant dans les « événements stressants » (Vandenberghe & al., 2000 : 2).

Face au changement, les membres du personnel ont tendance à « nier la réalité » (Autissier & al., 2010 : 161), le travailleur ne veut pas croire à une nouvelle donnée et refuse ce qui lui paraît différent de la réalité routinière.

### **2.2. Les comportements de résistance face au changement**

Plusieurs auteurs ont dénombré et classé les attitudes de la résistance face au changement. Selon nous, et conformément à notre situation managériale, nous avons pu dénoter une série de formes de résistances dans les sites de notre étude empirique à savoir :

- Des réclamations (verbales dans la majorité des cas) de la part des membres de personnel concernant l'amélioration de leur situation ;
- Du cynisme, dénigrement ou critiques défavorables vis-à-vis des événements passés dans l'organisation.

### 2.3. Hypothèses de recherche

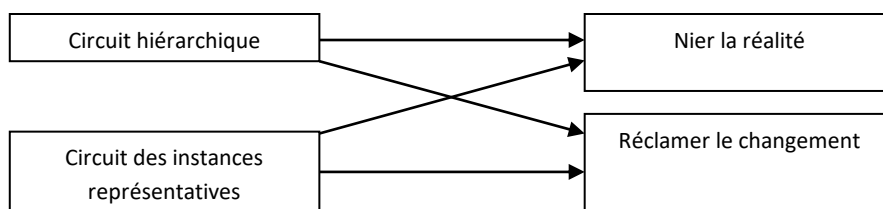
L'approche systémique d'amélioration de la qualité (A.S.A.Q.) cherche à améliorer d'une manière continue la qualité des soins et des services de santé. Focalisée sur la qualité du processus à travers une compétition positive et volontaire, l'A.S.A.Q. vise à la fois le développement organisationnel et un meilleur fonctionnement de l'ensemble du système.

Nous avançons ici quelques hypothèses jugées remarquables pour l'analyse de la communication du changement en question :

- H1 : Le circuit hiérarchique aurait un impact sur le fait de nier la réalité instaurée par la réforme de santé ;
- H2 : Le circuit hiérarchique aurait un impact sur le fait de réclamer le changement instauré par la nouvelle réforme de santé ;
- H3 : Le circuit des instances représentatives aurait un impact sur le fait de nier la réalité instaurée par la réforme de santé ;
- H4 : Le circuit des instances représentatives aurait un impact sur le fait de réclamer le changement instauré par la nouvelle réforme de santé.

Notre modèle conceptuel se présente ainsi :

*Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche*



*Source : Auteurs*

### 3. Méthodologie

Notre analyse de la communication interne en période de changement soulevé par l'Approche Systémique pour l'Amélioration de la Qualité nécessite d'être précédée d'un présupposé qui

est celui de la légitimité du changement. Il semble que le changement soit considéré dans la pratique, comme un remède substantiel face au défi auquel la Direction Régionale de Santé du Casablanca-Settat et son personnel ont à faire face.

### **3.1. Contexte et justification de l'étude**

L'Approche Systémique pour l'Amélioration de la Qualité s'avère un exemple pertinent d'étude vu son caractère systémique touchant tout le système de santé marocain. Un grand nombre de structures de santé appartenant à un même système développent continuellement des standards auxquels elles se mesurent, apprennent et initient des changements d'une manière participative afin d'améliorer la qualité de l'ensemble du système<sup>2</sup>, chose qui nous incite à analyser la place et le rôle de la communication interne dans l'accompagnement de la réforme en question en partant prévenir toute résistance probable.

### **3.2. Description des groupes cibles et des lieux sujets de la recherche**

Nos enquêtés sont des fonctionnaires relevant du Ministère de Santé et de la Protection Sociale Marocain de toutes les catégories et les grades allant des agents aux responsables préfectoraux. La taille de l'échantillon a été de 145 personnes sur une population mère de 1489 fonctionnaires.

Notre étude est axée sur l'échelon régional subsumant trois délégations, deux hôpitaux et 21 centres de santé rattachés à la Direction Régionale de Santé du Casablanca-Settat.

Dans une période d'un mois et 17 jours allant du 10 Février 2023 au 27 Mars 2023, nous avons pu mener des entretiens avec douze personnes dont les profils varient en fonction de leur place dans le changement en question.

Le but étant de mettre en évidence les pratiques, bonnes et mauvaises, en matière de communication du changement dites formalisées ayant une incidence sur le degré de participation au changement positif de la qualité des prestations de services et sur la perception du risque après avoir introduit de nouveaux procédés de conception et de planification des dessertes.

---

<sup>2</sup> Le Système National de Santé subsume trois niveaux à savoir : le système public à non but lucratif, le système public à but lucratif et le système privé, ce qui nous intéresse est le système public à but non lucratif d'où les établissements de santé qui se subdivisent en des hôpitaux et des services d'infrastructure d'actions provinciales ou préfectorales.

Par ailleurs, le tableau N°1 présente les modalités de notre échantillon de l'étude quantitative :

**Tableau N°1 : Données empiriques**

<b>Etablissement</b>	<b>Profil des personnes enquêtées</b>	<b>Nombre de personnes enquêtées</b>
Etablissement de soins de santé de base	Chefs d'établissement	21
Etablissements de soin de santé de base	Responsables	39
Etablissements de soin de santé de base	Agents	32
Hôpitaux provinciaux	Chefs de services	06
Hôpitaux provinciaux	Responsables	08
Hôpitaux provinciaux	Agents	26
Cellules qualité provinciales	Responsable qualité	06
Délégations provinciales/prélectorales	Responsables	07
<b>TOTAL</b>		<b>145</b>

**Source : Auteurs**

A travers notre enquête, nous avons dénombré une série d'acteurs de la communication (individus et équipes) en changement dont nous allons montrer ci-après l'importance dans la réforme.

#### **4. Résultats et discussions**

Nous essayons le long de notre analyse de discuter de l'impact que puisse avoir le circuit hiérarchique ainsi que les instances représentatives sur les formes de résistance des travailleurs face à la réforme instaurée tout en proposant un plan de communication interne.

##### **4.1. Identification de l'A.S.A.Q. et résistance des travailleurs**

L'image de l'A.S.A.Q. est tout d'abord, sa mission, ses objectifs, ses valeurs, ce qu'elle fait, produit et réalise, ses dossiers et ses prises de position internes, son comité de pilotage, ses responsables, ses cibles et sa situation géographique. Ces caractéristiques ne sont plus les éléments qui entrent dans l'identification et la mise en image auprès du personnel des établissements de soins relevant du territoire de la région Casablanca-Settat. Cependant, la perception des acteurs cibles de celle-ci fait foi dans l'acceptation ou non de son identité et ce via des associations professionnelles et personnelles (Bachar & Majdi, 2022). Ces dernières sont intimement relatives à la manière dont la hiérarchie intermédiaire ainsi que les instances représentatives du personnel manipulent leurs supports d'information.

En effet, nous dénotons une absence quasi-totale des plans d'action et des revues de presse parmi les éléments qui contribuent à l'identification de l'approche auprès du personnel (environ 60% des répondants), chose qui va, disant, opacifier relativement son image par manque de textualisation, par conséquent, se retentir sur la réceptivité de celle-ci par le personnel, d'où l'élargissement probable de l'écart entre l'image émise et l'autre perçue.

Nous entendons par textualisation le processus de transformation conversations-textes-conversations. Ce processus est important dans la construction du projet de l'amélioration de la qualité (Anderson, 2004), l'identification des objectifs et leur mise en œuvre. La conversation permet l'échange, le débat entre les parties prenantes afin que chacun puisse croire au changement. La transformation de ces conversations en texte (texte continu, rapport, présentation Power Point) fait l'objet d'une négociation tant sur le fond que sur la forme en dehors des diffamations. Le choix des personnes qui participeront à cette textualisation est donc important car elles seront porteuses de certaines valeurs, de certains objectifs personnels et joueront de leur pouvoir d'influence pour créer un texte dans lequel ils se retrouveront. Il s'agit ici d'une sorte d'un pacte social autour duquel, les travailleurs se concertent en acceptant la nouvelle situation managériale

D'après ces résultats, l'image de l'approche doit répondre aux critères suivants :

- Cohérente du fait qu'elle doit répondre à la situation réelle des établissements de soins et non à une situation souhaitée ;
- Claire et facile : claire puisqu'elle est facile à être saisie et efficace car elle n'entraîne pas un effort pour la comprendre, un clin d'œil est assez suffisant pour bien cerner son image (l'approche a choisi le slogan : « *Le concours met en lumière l'esprit qui nous anime* ») ;
- Attirante en accrochant le regard rapidement des acteurs en suscitant leur intérêt.
- Représentative : elle doit s'adresser au public et représenter toutes les équipes du personnel, soit des circonscriptions sanitaires de base, soit de l'hôpital.

#### **4.2. Milieu de l'A.S.A.Q. et résistance des travailleurs**

L'image de la présente réforme est fortifiée par les caractéristiques du milieu où elle va s'implanter ainsi que par sa cible.

Grâce à notre analyse de la situation, on a pu déterminer quelques caractéristiques du milieu pour cette approche :

- Milieu : il s'agit des Circonscriptions Sanitaires de Base et des Hôpitaux <sup>3</sup>;
- Communauté : les équipes de travail dans lesdits établissements de soins qui se constituent des médecins, des infirmiers, des administratifs et des agents publics ;
- Territoire : il s'agit du territoire de la région de Casablanca-Settat contenant un Centre Hospitalier Universitaire, des Hôpitaux Préfectoraux, des Centres de Santé Urbains et des Centres de Santé Ruraux ;
- Contexte : le contexte dans lequel s'élabore s'applique l'approche va avec la modernisation de l'administration publique.

L'ensemble de ces ingrédients représente une ossature statique pour bien définir l'identité de l'A.S.A.Q. Cependant, le facteur humain demeure cardinal dans l'influence de son identité et, partant, initie le changement loin des réclamations et stéréotypes.

Ainsi, pour réussir cette communication, les instances représentatives des travailleurs doivent :

- Répéter les messages et les illustrant par des exemples claires et pertinents dans tous les événements;
- Consolider leur communication à titre préventif face aux préjugés par un processus continu car cela induit la reconnaissance et le rappel vis-à-vis du changement;
- Déléguer l'unes de leurs compétences aux autres membres dans les délégations et services<sup>4</sup>.

En outre, il faut identifier la cible des actes de communication interne tout en élaborant une photographie du milieu et un profil de ladite cible.

L'enquête en question montre clairement que la majorité des membres du circuit hiérarchique (presque 70%) ne connaît pas les tranches d'âge des membres de personnel. Toutefois, cet indicateur sociodémographique est substantiel pour identifier le personnel et lui adapter le message efficacement. Cela pourrait faciliter la construction des cadres de référence entre la

---

<sup>3</sup> Cette troisième édition de l'A.S.A.Q. a été généralisée à tous les établissements de soins voire les Délégations Provinciales/Préfectorales.

<sup>4</sup> Il faut que ces instances représentatives bénéficient des compétences de leurs collaborateurs dans leurs délégations et services.

génération X, Y et Z ainsi que les *baby boomers*. Outre cet indicateur, ce circuit hiérarchique est mal informé sur les moyens qui couvrent les formations sanitaires, chose qui montre une défaillance des sources d'information dans ces établissements.

Par ailleurs, l'état d'esprit et la mentalité du personnel de ces établissements de soins reste deux points à souligner pour expliquer la résistance au changement. En effet, environ 70% de la hiérarchie ne connaît pas l'état d'esprit de leur personnel, d'où nous ne pouvons plus savoir si ce personnel est dynamique ou pépère, ayant un esprit d'entreprise, défaitiste, mobilisé ou, au contraire, ayant un sentiment partagé, de la fierté, ayant un fort ou faible sentiment d'appartenance ou une intolérance par rapport aux jeunes. Ces caractéristiques sont relatives à un indicateur attitudinal qui reflète l'acceptation ou le refus du changement.

#### **4.3. Rôle des médias dans l'initiation de la réforme**

Nos structures sont dépourvues de site *Web*, un moyen qui, malgré son titre onéreux, peut contenir des images, des sons et des animations en relation avec la qualité de soin et sa gestion. Il permet aussi de tisser des liens avec d'autres sites comme par exemple celui de l'Organisation Mondiale de la Santé et des universités et acharne une interactivité avec d'autres secteurs en relation avec la qualité comme celui de l'éducation. Ces partenaires jouent un rôle colossal dans la légitimation du changement ainsi que sur sa réceptivité par le personnel.

Notons aussi que le site *Web* se caractérise d'une longue durée de vie non pas comme les autres moyens de communication et une large distribution de l'information surtout en ce qui concerne celle en relation avec les plans d'amélioration et les questions réponses en ligne. Cela permet aux travailleurs de recouper les rumeurs et de construire des jugements de fait sur le changement.

Dans le même ordre d'idées, les dossiers de présentation revêtent aussi une grande importance dans l'approche ( presque 70% des structures ne sont pas dotées de dossiers de présentation) dans la mesure où ils lui donnent une image claire, par conséquent, une meilleure crédibilité auprès du personnel, toutefois, ils peuvent contenir les divers documents qui peuvent présenter la réforme en question : des plans d'actions des approches antérieures, des guides pour la qualité, des manuels du mode d'utilisation des questionnaires d'auto-évaluation pour

le changement en question et des résultats par région et province voire par établissement de soins des éditions antérieures.

#### **4.4. Objectifs et stratégie de communication organisationnelle**

D'après notre enquête, le circuit de la hiérarchie intermédiaire n'a pas établi son objectif de communication pour cette approche (aucune réponse n'était positive concernant l'établissement d'un objectif spécifique en communication pour l'A.S.A.Q.). Cependant, la conception d'objectifs d'action ou de communication, bien qu'exigeante, est essentielle.

En effet, nous avons essayé de proposer pour cette réforme un objectif spécifique de communication tout se basant les ingrédients suivants :

- Priorité d'action : Améliorer la qualité totale des structures de soins à savoir les Délégations, les Centres de Santé et les Hôpitaux ;
- Champ de la communication : Information ;
- Public : Interne ;
- Objet : Améliorer la circulation de l'information à l'interne ;
- Tâches : Organiser des réunions systématiques pour la réforme en question et programmer des formations périodiques dans la culture de qualité et la maîtrise des outils de communication interne ;
- Cible : les professionnels de santé, les administratifs et les agents publics ;
- Proportion : 100 % ;
- Durée : Janvier- Mai N<sup>5</sup>.

#### **4.5. Ressources humaines et matérielles et leur impact sur les stéréotypes**

Notre enquête a dévoilé que la totalité de nos questionnés ont montré une absence d'un échancier au sein des structures où ils travaillent, toutefois, la hiérarchie intermédiaire est souvent aveuglée par le désir de remplir un nombre audacieux d'objectifs en un temps record. Cela peut conduire leur personnel à des dérapages, de douloureux échecs voire des *turn-over*.

Ce circuit hiérarchique doit assurer qu'il n'y a pas de conflit d'horaire ou d'engorgement dans le temps pour les personnes-ressources qui auront à réaliser les tâches envisagées. Pour ce

---

<sup>5</sup> Nous estimons que cela se déroulerait dans la même période pour les éditions de la réforme Qualité à venir.



fait, il faut être réaliste et soucieux d'un équilibre à préserver, tant sur le plan des communications que des personnes qui auront à accomplir les tâches afférentes aux objectifs. Il vaut mieux indiquer une date précise (jour et mois) quand cela est possible. À défaut de quoi, il faut mentionner au moins le(s) mois ciblé(s) pour la période de réalisation.

En sus, les résultats de notre enquête nous ont permis de constater une absence d'un budget dédié à la communication dans la réforme en question. En effet, en faisant une analyse sommaire des dépenses déjà consenties par les structures, la hiérarchie ainsi que les instances représentatives vont rapidement constater qu'ils consacrent au moins, sinon plus, cette proportion de leur budget à diverses activités de communication.

Pour plus de concrétisation, il faut examiner de plus près et additionner les sommes consacrées, entre autres, aux envois postaux, aux photocopies, à l'imprimerie, aux frais d'appels interurbains, au branchement Internet, aux placements publicitaires, aux frais de représentation de la Direction Régionale, etc. Il faut inclure aussi le temps consacré à la réalisation de ces activités.

Une fois que l'ensemble des éléments, intimement reliés les uns aux autres et constituant l'une des stratégies de communication interne, le circuit hiérarchique ainsi que les instances représentatives doivent identifier les problèmes prévisibles.

D'après notre enquête, nous avons dénoté que le problème des ressources matérielles, financières et humaines est toujours présent dans les institutions sanitaires notamment en matière de communication interne parmi d'autres. Ces éléments présentent entre autres des facteurs exogènes de motivation et rendent le climat social au sein du travail plus pacifique loin des tensions et des formes de résistance.

Par ailleurs, les instances représentatives doivent exposer ces problèmes aux autorités provinciales et régionales en permanence et revenir en contrepartie aux travailleurs. Cela permet de sonder les survivants des résistants.

## 5. Test d'hypothèses

### 5.1. Les hypothèses relatives à l'impact présumé des circuits de la hiérarchie intermédiaire et des instances représentatives sur le fait de nier le changement en question

Pour tester les deux hypothèses à travers le logiciel *S.P.S.S. 26*, nous avons poursuivi la méthode de la régression linéaire « Introduite » qui se base sur le test *De Student* puis, nous avons fixé le seuil de significativité de la relation d'impact à un seuil de 5%. Le résultat est comme suit :

**Tableau N°2 : Test des hypothèses 1 et 3**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,981	2	2,990	4,434	,014 <sup>b</sup>
Résidus	96,437	143	,674		
Total	102,418	145			

a. Variable dépendante : Nier la réalité

b. Prédicteurs : (Constante), Instances représentatives, Circuit hiérarchique

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	4,401	,315		13,953	,000		
Circuit hiérarchique	-,412	,140	-,243	-2,945	,004	,964	1,037
Instances représentatives	-,017	,140	-,010	-,123	,902	,964	1,037

a. Variable dépendante : Nier la réalité

Source : M.S. S.P.S.S. Statistics 26

Le test *De Student* de l'hypothèse 1 (voir tableau 2) nous a montré une relation d'impact entre le circuit hiérarchique et le fait de nier la réalité. En effet, la significativité de la variable indépendante sur la variable dépendante est égale à 0,004 (valeur inférieure à 0,05). Donc, l'hypothèse 1 est confirmée et à retenir.

En plus, il s'agit d'une valeur négative du coefficient de corrélation « *Bêta* ». Il est égal en fait à -0,243. Ainsi, nous pouvons avancer que le circuit de la hiérarchie intermédiaire a un effet négatif sur le fait de nier la réalité par les travailleurs.

En effet, la hiérarchie intermédiaire doit donc être responsabilisée car c'est elle que le personnel connaît, c'est elle qui est capable de traduire les objectifs stratégiques dans des éléments plus concrets, c'est elle qui peut jouer le rôle de charnière dans la communication verticale.

Cependant cette tâche est loin d'être facile. Bien souvent, la hiérarchie intermédiaire est chargée de la mise en œuvre de la cascade d'information, d'annoncer les mauvaises nouvelles, d'expliquer et de traduire les raisons du changement de la qualité des établissements de soins. Ces dirigeants sont en première ligne et font face à des réactions émotives voire violentes de leurs interlocuteurs. Ils n'ont pas toujours toutes les réponses aux questions qui sont posées, ce qui peut aggraver l'écart entre le changement voulu et celui qui est réel.

Par ailleurs, le test *De Student* de l'hypothèse 3 (voir tableau 2) nous a montré qu'il n'existe pas une relation d'impact entre le circuit des instances représentatives et le fait de nier la réalité. En effet, la significativité de la variable indépendante sur la variable dépendante est égale à 0,902 (valeur supérieure à 0,05). Donc, l'hypothèse 3 est infirmée et rejetée.

Ce résultat montre clairement la méfiance qui existe entre les travailleurs et leurs représentants. De telle situation est sous-jacente au manque d'une communication sociale à portée horizontale. Cette dernière vise à faire participer les travailleurs au processus de prise de décision. Il s'agit ici d'une dimension marketing qui fait de *l'empowerment* des protagonistes du changement des créateurs de la réalité dans laquelle ils se trouvent.

## **5.2. Les hypothèses relatives à l'impact présumé des circuits de la hiérarchie intermédiaire et des instances représentatives sur le fait de réclamer le changement**

Pour tester les deux hypothèses à travers le logiciel *S.P.S.S. 26*, nous avons poursuivi la méthode de la régression linéaire « Introduite » qui se base sur le test *De Student* puis, nous avons fixé le seuil de significativité de la relation d'impact à un seuil de 5%. Le résultat est comme suit :

**Tableau N°3 : Test des hypothèses 2 et 4**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,593	2	7,297	9,917	,000 <sup>b</sup>
Résidus	105,222	143	,736		
Total	119,815	145			

a. Variable dépendante : Réclamer verbalement

b. Prédicteurs : (Constante), Instances représentatives, Circuit hiérarchique

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,000	,329		6,069	,000		
Circuit hiérarchique	,484	,146	,264	3,313	,001	,964	1,037
Instances représentatives	,519	,146	,283	3,548	,001	,964	1,037

a. Variable dépendante : Réclamer verbalement

**Source : M.S. S.P.S.S. Statistics 26**

Le test *De Student* des deux hypothèses 2 et 4 (voir tableau 3) nous ont montré d'une part une relation d'impact entre le circuit hiérarchique et le fait de réclamer le changement et d'autre part une relation d'impact entre le circuit des instances représentatives et le fait de réclamer le changement. En effet, la significativité de la variable indépendante sur la variable dépendante est égale à 0,001 (valeur inférieure à 0,05). Donc, les deux hypothèses 2 et 4 sont confirmées et à retenir.

En plus, il s'agit des valeurs positives du coefficient de corrélation « *Bêta* ». Il est égal respectivement à 0,264 et 0,283. Ainsi, nous pouvons avancer que le circuit de la hiérarchie intermédiaire ainsi que celui des instances représentatives ont un effet positif sur le fait de réclamer le changement par les travailleurs.

Cette situation est bien évidemment réconfortante de son antécédente et décrit en quelque sorte un malaise social au sein des structures de soins de la Région de Casablanca-Settat.

En effet, les instances représentatives peuvent jouer un rôle à cheval d'une part comme acteurs dans la hiérarchie intermédiaire et d'autre part comme instance à part entière dans la communication interne, leur rôle de médiateur s'alimente de leurs compétences décrites par la loi en vigueur et leur proximité des parties prenantes destinataires de la communication interne : Hôpitaux et Centres de Santé. En réalité, ces missions sont mal remplies suite à la

discontinuité dans le temps des rencontres avec les travailleurs, ce qui engendre des temps de silence intercalées par un désordre dans les procédures de travail sanctionné par des réclamations.

Par ailleurs, le circuit hiérarchique influe directement sur le devenir de la réforme qualité dans les structures de soins et ce par le fait de leur détention d'un système d'information sanitaire qui leur permet de bien éclairer l'image du changement dans les rangs du personnel. Néanmoins, cette tâche est loin d'être disponible chez nos interlocuteurs par manque de compétence en matière de gestion. Autrement dit, les chefs hiérarchiques présentent de profils professionnels en matière de la science médicale et infirmière qui ne leur permettent plus de bien initier le changement et convertir les réclamations émanant du personnel en des contributions à la prise de décision.

## **Conclusion**

Ainsi donc, les circuits de la communication interne sont interpellés continuellement dans toute tactique ou stratégie de changement interne dans les organisations. Les travailleurs, eux aussi doivent être conscients de leur rôle dans la création de valeurs via plusieurs moyens et dans tout événement dans le travail.

Comme tout travail de recherche. Le nôtre n'a pas manqué de quelques limites relatives à la langue selon laquelle ont été rédigées quelques questions contenues dans les questionnaires et qui a constitué un obstacle pour les comprendre.

Par ailleurs, nous sommes tenus de préciser que nous avons profité des deux instruments de mesure pour étudier l'influence de la communication politique sur l'image des partis à savoir l'entretien semi-directif et le questionnaire. Bien que ces deux moyens nous aient certes apporté pertinemment des réponses à notre problématique, ils n'ont pas pu se purifier de quelques valeurs manquantes suite à quelques réponses incomplètes des enquêtés.

En outre, nous avons mené notre enquête sur la Région de Casablanca-Settat. Cela ne nous a pas permis de généraliser les résultats de la recherche sur toutes les régions du Royaume.

Lesdites limites, bien qu'elles représentent des points faibles pour la recherche, elles constituent des pistes d'ouverture pour des questions managériales de type : quelles sont les autres facteurs de réussite d'un changement organisationnel ? Qu'en est-il au sein des

entreprises marocaines ? Y'a-t-il d'autres formes de résistance dans l'administration publique ?

Dans ce même ordre d'idées, notre recherche a pu tirer leçon sur l'importance du circuit hiérarchique dans la bonne cascade de l'information loin des bouche-à-oreille et des rumeurs. Elle se voit dans ce cas pragmatique du fait qu'elle évolue selon le contexte dans lequel le changement s'explore. En plus, ce circuit hiérarchique est celui qui est le plus proche des travailleurs et qui est censé à tout moment communiquer avec eux. Ces retombées managériales sont à ajouter à celles scientifiques. Ces dernières sont notamment relatives au redimensionnement de l'enjeu social de la fonction ressources humaines en misant sur l'importance du circuit hiérarchique et celui des instances représentatives dans la réussite de tout changement interne. En plus, le rôle de ces deux instances devrait constituer un facteur exogène qui pourrait concurrencer celui de la rémunération.

## BIBLIOGRAPHIE

Anderson, D. L., (2004), The Textualizing Functions of Writing for Organizational Change, *Journal of Business and Technical Communication*

Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris, Dunod, 232 p.

Bachar, R., & Majdi, T. (2022). Impact de la personnalisation en marketing politique dans les réseaux sociaux sur l'image de marque des leaders politiques chez les jeunes au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 5 » pp : 502 – 527.

Butler, M. (2003). Managing from the Inside Out: Drawing on 'Receptivity' to Explain Variation in Strategy Implementation. *British Journal of Management*, Vol. 14, edition spéciale, Blackwell Publishing Ltd. 547-560.

D'Almeida, N., & Libaert, T. (2004). *La communication interne des entreprises*. 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, 126 p.

Decaudin, J. M., Igalens J. & Waller S. (2017). *La communication interne-stratégies et techniques*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 224 p.

Dertie, P., & Broyez, C. (2001), *La communication interne au service du management*, Paris, Ed. Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, 196 p.

Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*. Paris :Dunod, 289 p.

Dutermé, C. (2002). *La communication interne en entreprise : l'Approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Editions De Boeck Université, 170 p.

Eilman, G., & Shamir, B. (2005). Organizational Change and Self-concept threats: a theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 417-418.

Ford, J., Ford, L., & Mcnamara, R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*. 105-121.

Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change; evidence from an Italian context, *The International Journal of Human Resource Management*. 16/10. 1812-1829.

Meier, O. (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod. 528 p.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Village mondial. Paris. 688 p.

Vandenberghe, C., De Keyser, V., Vlerick, P., & D'hoore, W. (2000). Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients: émergence du concept flexihealth. En ligne, [http : www.belspo.be/belspo/home/publ/pub\\_ostc/PS/rPS14\\_fr.pdf](http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/PS/rPS14_fr.pdf). Consulté le 22 Mai 2020.

Westphalen, H. (2004). *Communicator*. DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition. Paris. 446 p.

Wienert, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in animal and machine*. 232 p.