



# Analyse de la place de la fonction de la communication interne dans les organisations marocaines

Sara FARJANI et Kaoutara EL OMARI

<sup>1</sup>Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed 5 de Rabat

<sup>2</sup>Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed 5 de Rabat

**Résumé :** Ayant comme référence le fruit des différentes réflexions menées par les théoriciens et les praticiens de la communication et du management et les préoccupations et aspirations des communicants marocains, cet article propose de décrire et d'analyser la place de la fonction de la communication interne au sein des entreprises et institutions marocaines en dressant un état des lieux de cette fonction en l'occurrence : place et positionnement, objectifs et moyens, structuration et résultats, professionnalisation et formalisation, principales tendances et perspectives d'évolution. Il serait question de mettre en relief les différentes facettes de cette fonction à travers le développement d'une analyse axée autour du profil du communicant interne, du positionnement du métier à l'interne des institutions marocaines et des aspects stratégiques entourant cette fonction.

**Mots-clés :** communication interne, management du capital humain, communication globale, gestion des Ressources humaines, entreprise marocaine, fonction publique, Maroc.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7272398>

**Published in:** Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Dans un monde en perpétuelle évolution, la communication a pris une place de choix dans les stratégies de gestion des Ressources Humaines et est devenue un impératif pour les organisations, soucieuses désormais de répondre continuellement aux exigences d'un nouveau paradigme de gestion axée sur le digital. Ces tendances de management misent sur la capacité de l'organisation à mobiliser son capital humain et à le fidéliser afin de mettre l'efficacité individuelle au service de celle collective et de garantir sa pérennité et sa performance.

Ce contexte fait que les rapports hiérarchiques se sont vus changer au profit de relations plus horizontales créant des synergies et des collaborations transversales et moins formelles. Ceci dit, les organismes ayant gardé leurs méthodes verticales et traditionnelles de gestion mettent en péril leur vie interne du moment où il est difficile de s'acquitter de leur rôle en termes de cohésion, de motivation et de communication. Cette idée est soutenue par Bruno Henriet (1993) ayant précisé que « Le temps de management axé sur la production n'est plus efficace. Les décisions issues d'un processus de modélisation et de rationalité ne répondent pas toujours aux exigences de l'environnement et surtout elles ne trouvent pas ce qu'elles nécessitent d'implication de la part des exécutants. Ce faisant, dans toute approche managériale il faut intégrer une autre dimension qui paraît d'une ultime importance, c'est la dimension humaine »<sup>1</sup>.

Conscientes de la participation éminente de la communication interne dans son projet de développement, les organisations marocaines s'approprient de plus en plus de ses pratiques communicationnelles et managériales en vue de favoriser la cohésion sociale, et de fédérer son capital humain autour d'un projet commun, comme le soutient cette présente citation avancée par Philippe Detrie et Catherine Meslin-Broyez : « La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »<sup>2</sup>.

**Pourtant, Comment se détermine la place de la communication interne dans les organisations marocaines à travers le profil et les stratégies des acteurs qui l'exercent?**

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche, qui vise à donner des éléments de réponses à cette question et se vaut principalement comme une réflexion générale sur la place de la communication interne dans les organisations marocaines.

## **2. Dimensions théoriques de la communication interne**

A partir des années 1960, la communication a pu se forger en peu d'années une place au rang des orientations stratégiques des organisations, et est devenue une priorité, du moins une préoccupation première des dirigeants. La communication s'est vue ainsi très souvent désignée comme remède à la plupart des maux qui minent les institutions dans leurs rapports avec ses collaborateurs et son environnement.

### **2.1 La communication interne : un concept en évolution**

Si l'on recherche à définir la communication d'un œil observateur et neutre, on pourrait définir la communication comme étant l'ensemble des principes et démarches permettant aux membres d'une organisation d'échanger des messages, des idées et des valeurs.

Pourtant, il devient difficile de la résumer en quelques phrases lorsqu'on se rend compte qu'elle est une dimension à part entière du management d'une organisation et dépend ainsi de l'évolution de ce dernier.<sup>[L]  
[SEP]</sup>

La communication interne dépend étroitement de deux champs de compétence du management d'une organisation, à savoir la communication externe qui commence ou passe par la communication interne et dont l'essor des politiques a eu un impact positif sur le développement de la fonction de la communication interne et de ses techniques ; et le Management des Ressources Humaines qui permet d'inscrire la communication interne dans le cadre d'une politique de relations humaines concordante et de bénéficier d'un appui du management de l'entreprise, sans lesquels elle ressemblerait à une simple politique d'information descendante d'un effet limité.

---

<sup>1</sup> Abil, A. (2020). La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir. Revue COSSI, n°8-2020 [en ligne].

<sup>2</sup> idem

Cette dimension transversale de la communication interne explique son rattachement tantôt à la direction de la communication tantôt à la DRH ou à la Direction Générale sans possibilité de trancher en faveur d'une organisation de référence.

Diverses sont les approches scientifiques émanant de praticiens et de chercheurs tentant de définir la communication interne, ce qui a induit à une panoplie de définitions dont le choix dépend de plusieurs variables liées au style de management et du contexte et la taille de l'organisation en question.

Il n'est pas superflu de présenter donc les définitions qui sont apparues parallèlement avec l'évolution des modèles de l'organisation et de la communication et qui émanent principalement, selon Nicole Giroux<sup>3</sup> de deux perspectives à savoir la perspective fonctionnaliste qui est constituée de deux définitions issues respectivement de l'école classique et de l'école des relations humaines (la communication productive et la communication intégratrice); et la perspective interprétative qui définit la communication comme « organisante » et qui est à l'image de la conception tirée de la sociologie des organisations de la communication organisante.

## **2.2 La conception classique de la communication interne : la perspective fonctionnaliste**

Cette perspective qui est le produit de la sociologie de la régulation avancé par Burrell et Morgan (1979)<sup>4</sup>, est porteuse d'une conception objectiviste de l'organisation, basée sur la rationalité et le pragmatisme dans la définition des pratiques de gestion de l'organisation. Cette approche traditionnelle de l'organisation, bien que la plus ancienne, elle domine toujours les champs de la gestion et de la communication.

### **2.2.1 La communication productive : la vision classique de la communication**

Cette perspective envisage la communication comme un outil de production. Elle présente la communication comme un message transmis d'un émetteur à un récepteur via des canaux, ce qui correspond à la représentation classique de l'organisation comme machine, telle que perçue avancés par les auteurs de l'école classique comme Taylor, Fayol et Weber.

Cette vision instrumentale de la communication la perçoit comme une entité productive hiérarchisée dont les acteurs sont réduits à de simples rouages motivés par une rémunération. La communication est ainsi descendante d'un chef à un exécutant et concerne deux catégories d'acteurs : les gestionnaires qui connaissent et les travailleurs qui exécutent. C'est une relation d'émetteurs à récepteurs qui concentre le pouvoir légitime entre les mains de la direction.

Dans ce genre de perspective traditionnelle, le supérieur est l'émetteur privilégié qui adresse hiérarchiquement ses instructions à ses subordonnés sous forme de message opératoire, faisant ainsi de l'organisation la seule créatrice de sens.

---

<sup>3</sup> Nicole Giroux, "La communication interne : une définition en évolution", Communication et organisation [Online], 5 | 1994, Online since 26 March 2012, connection on 15 October 2022. URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>;

<sup>4</sup> idem

La communication est ainsi considérée comme « un processus d’instruction qui informe les employés sur leurs responsabilités formelles et qui leur transmet les programmes d’action nécessaires à la production de biens et de services. Elle sert à diriger, coordonner et réguler les activités des membres de l’organisation »<sup>5</sup>(Farace et al., 1977).

In fine, il est à conclure que la communication-productive s’appuie sur une vision mécaniste de la communication et sur une conception hiérarchisée de l’organisation basée sur la notion du « faire faire » où le gestionnaire est amené à trouver des réponses adéquates aux questions qui touchent à la nature des informations à collecter et des messages à diffuser, des canaux, etc. dans l’optique d’évaluer la performance des mécanismes de communication utilisés dans la production des biens, des services et de l’information.

### **2.2.2 La communication intégratrice : le visage humain de la communication interne**

La communication interne est envisagée selon cette perspective comme « une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle »<sup>6</sup>, elle est ainsi assimilée dans le sens « d’unir ensemble » , où les acteurs d’une organisation interagissent ensemble, tantôt des émetteurs, tantôt des récepteurs, et où l’individu participe à l’action collective.

Cette définition relationnelle de la communication représente l’organisation comme un organisme en constante interaction avec son environnement. De cette optique, le message est aussi créé par le récepteur et n’est pas qu’opératoire, il est aussi expressif, la communication devient ainsi un comportement qui exprime des émotions, des sentiments, des attitudes.

L’idée de la communication comme interaction qui conçoit l’organisation comme une microsociété est portée par la théorie de l’organisation de Gareth Morgan, et est consolidée par l’approche des relations humaines qui s’est développée de la fin des années 30 jusque dans les années 60. Cette dernière a mis en lumière une facette jusqu’alors omise qui sont les relations informelles et a remis en question les visions traditionnelles en définissant le travailleur non seulement comme un « homo economicus » mais un être social motivé par divers besoins comme l’appartenance à un groupe et ont ainsi développé des mécanismes visant la participation des travailleurs (gestion par objectifs, groupes autonomes de travail...).

L’approche contingente de Lawrence et Lorsch (1973) rejoint ces idées et souligne que sans la création de groupes ou de fonctions d’intégration entre les différentes unités d’une organisation, celle-ci risque une fragmentation. Ils ont conclu qu’une communication directe capable de gérer les conflits et de relier des groupes différenciés est essentielle pour garantir la pérennité de l’organisation et sa survie dans des environnements changeants

---

<sup>5</sup> Nicole Giroux, “La communication interne : une définition en évolution”, Communication et organisation [Online], 5 | 1994, Online since 26 March 2012, connection on 15 October 2022. URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>;

<sup>6</sup> idem

L'approche de l'ingénierie qui s'est développée au cours des années 80, prônée notamment par deux ouvrages : « In Search of Excellence » (Peters et Waterman, 1982) et « The Art of Japanese Management » (Pascale et Athos, 1981), a soutenu l'idée que la communication soit un outil relationnel mais aussi que certains de ses éléments (logos, rituels...) sont créateurs de la culture organisationnelle (Lemaître, 1985). Cette dernière est garante de l'unicité et de la satisfaction des sentiments d'appartenance et d'affiliation des individus.

C'est ainsi que la communication est devenue un instrument d'intégration, capable de générer la coopération au sein de l'organisation (Barnard, 1938), elle est dès lors sociabilité et socialisation valorisant ses aspects informels, oraux et l'échange direct. C'est une approche qui prône une communication interne honnête basée sur la confiance et sur l'écoute entre les gestionnaires et les subordonnés, ce qui suppose d'instaurer un climat communicationnel où l'individu est informé sur sa position dans l'organisation au moyen d'outils d'informations et des occasions de rencontres et d'échanges. Cette communication n'échappe pas aux problèmes des rumeurs la manipulation ou les malentendus.

In fine, la communication intégratrice est porteuse d'une vision comportementale de la communication qui perçoit l'organisation comme une collectivité basée sur le principe du vivre ensemble.

### **2.3 La perspective interprétative : la notion de la communication « organisante »<sup>7</sup>**

Dans son article traitant de l'évolution de la notion de la communication interne, Nicole Giroux se réfère aux réflexions de Burrell et Morgan (1979) pour définir l'objet de la perspective interprétative, qui serait de l'intérêt qu'elle porte aux avis des acteurs engagés dans la réalisation des activités sociales.

La communication « organisante » envisage la communication comme une transaction moyennant de laquelle les partenaires construisent leur relation et leur identité, échangent des valeurs et bâtissent l'organisation. Dès lors, la communication interne n'existe plus du moment que l'organisation devient dans cette logique le produit des processus de communication, comme l'a bien souligné McDaniel Johnson (1977). L'organisation devient ainsi contenue dans la communication, une logique appuyée par Weick (1969) qui a défini l'organisation comme « un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont. »

Le terme transaction a été utilisé pour décrire l'échange de messages qui est aperçu, selon Barnlund (Cité dans Sfez, 1991 p.76), comme une activité créatrice de sens, où ce dernier est inventé par les sujets qui ne reçoivent pas la signification mais ils la créent en fonction de leur environnement spatio-temporel.

Cette vision transactionnelle de la communication conçoit selon Weick (1969), l'organisation comme un processus d'« organizing » où les éléments qui constituent l'organisation (culture, structure, système de pouvoir) deviennent le produit des processus collectifs de création de signification, de

---

<sup>7</sup> Nicole Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1696> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1696

relations et d'identités, c'est comme en quelque sorte la culture de l'organisation n'existe plus mais c'est l'organisation qui devient une culture. Dans cette dynamique la communication devient collective et multidirectionnelle qui se doit de favoriser l'innovation à travers la construction de nouveaux réseaux. Elle n'est pas forcément égalitaire vu que certains acteurs auront plus de savoir, de pouvoir ou d'influence dans l'organisation.

Cette forme émergente de la communication fait qu'elle est visible sur les discussions informelles qui fait qu'elle ne peut être planifiée et reste en grande partie dans l'improvisation. Néanmoins, elle peut être constitutionalisée grâce à la constitution des groupes de travail, dans l'instauration d'un mode de gestion participatif ou encore comme l'ont précisé Giroux et Taylor (1993) dans l'établissement d'un processus collectif de formulation stratégique.

In fine, cette définition quoi que relativement récente et peu testée empiriquement, décrit l'organisation comme produit des activités de communication quotidiennes entre les acteurs, est de l'ordre du « faire ensemble ».

### **3. Contexte et objet de recherche**

A l'ère de la transformation digitale, où les nouvelles technologies transforment continuellement les modes de gestion traditionnels, donnant ainsi naissance à de nouvelles formes d'interactions sociales, l'organisation se place dans l'obligation d'innover sa façon de communiquer, en interne comme en externe, en cohérence avec son identité et avec son image de marque.

En effet, la place de la communication interne comme levier de croissance d'une organisation n'est plus à démontrer. D'une place de parent pauvre à pièce maitresse dans les stratégies managériales, elle est de plus en plus présente dans les institutions marocaines, grâce à une prise de conscience de son rôle proactif dans la création d'un dialogue ascendant en interne, et dans l'amélioration du climat social.

Ce travail de recherche, propose de décrire et d'analyser la place de la fonction de la communication interne au sein des entreprises et institutions marocaines en dressant un état des lieux de cette fonction en l'occurrence son positionnement fonctionnel et organisationnel, ses objectifs et moyens, sa professionnalisation et sa formalisation, ainsi que les préoccupations et les aspirations des communicants internes marocains. Il serait donc question de mettre en lumière les différentes facettes de cette fonction à travers le développement d'une analyse axée autour de trois thèmes principaux à savoir :

Un descriptif du profil type des professionnels et des communicants internes, leur formation et leurs possibilités d'évolution professionnelle ;

Le positionnement du métier à l'interne de l'organisation et son rattachement stratégique en vue de déceler l'importance accordée à la profession et le degré de légitimité de celui qui l'exerce ;

Les aspects stratégiques entourant cette fonction de par ses missions et ses interactions avec les différents acteurs de l'entreprise

#### **3.1 Question de départ**

Si l'on rejoint Taylor dans sa conception de l'organisation comme un tissu de communication et un système de transactions, ou la perception de Weick qui l'envisage comme un processus organisant composé de comportements interconnectés, il devient logique de penser que le changement organisationnel est conditionné par le changement des comportements des collaborateurs. Ces

derniers, bien qu'ils possèdent moins de ressources, ils ont une marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977), ce qui laisse supposer que le changement ne peut être étudié uniquement par le sommet mais tel qu'il est vécu et approprié par les acteurs.

La communication interne devient, dès lors, un vecteur de changement organisationnel et un outil du top management pour renforcer le sens collectif et pour améliorer le climat social.

*'Sans être confondue avec la société toute entière, qu'elle dominait ou qui la façonnait, l'entreprise contemporaine ne peut trouver la voie de ses capacités d'autonomie stratégique sans prendre sérieusement en considération plus que la simple addition de ses ressources humaines, toute la réalité de la structure sociale interne et externe, qui en dynamise le véritable potentiel d'acteur (Sainsaulieu, 1990 : 348).'*

De cette citation, il appert qu'une organisation ne peut se valoir d'être compétitive et autonome sans une connaissance de sa structure sociale, ce qui revient à privilégier la communication interne comme vecteur de développement de la capacité des entreprises à apporter de nouvelles réponses transverses à tous leurs échelons en mobilisant leur potentiel interne.

Bien que cette communication ait été étudiée et ait fait l'objet de plusieurs recherches, il existe peu d'informations sur la façon dont elle est déployée au sein des organismes marocains et le rôle du capital humain dans les processus d'innovation et de changement opérés en interne. Cette étude vise à réduire ce déficit de recherche et propose de répondre à la question suivante :

**Comment se détermine la place de la communication interne dans les organisations marocaines à travers le profil et les stratégies des acteurs qui l'exercent?**

Pour traiter cette question, il a été jugé utile d'opter pour une recherche de type exploratoire - descriptive<sup>8</sup> appliquée au contexte des organisations marocaines, où il serait question de connaître la place occupée par la fonction de la communication interne au sein des organismes marocains, son institutionnalisation, le profil type des professionnels qui l'exercent, et ses stratégies.

#### **4. Méthodologie de la recherche**

Pour comprendre la place de la communication interne au sein des organisations marocaines, un échantillon diversifié de 09 organismes a été choisi en vue de cerner le positionnement de cette fonction et en étudier les différents aspects stratégiques et ce grâce à la méthode des entretiens.

Le choix de cette démarche a été mobilisée par la conviction que la méthode qualitative explore en profondeur le cas de notre étude, qui a été appuyée par les résultats de l'approche quantitative adoptée par l'association Macom'In, dans le cadre d'une étude initiée en 2016.

##### **4.1 Les entretiens**

En cohérence avec l'objet de la recherche, une enquête a été menée sous forme d'entretiens effectués auprès de 9 communicants internes, des responsables ou des chargés de la communication, de statuts diversifiés, choisies, relevant soit d'établissements étatiques ou privés en vue de cerner le positionnement de cette fonction et en étudier les différents aspects y afférents. Les guides d'entretien élaborés dans ce sens, sont sous forme de 34 questions divisées en trois thèmes principaux à savoir : le profil type du communicant, le service ou la structure dédiée et les aspects stratégiques des acteurs concernés.

---

<sup>8</sup> AZZOUZI, B. (2002), Recherche : Méthode d'approche, Cahier de recherche n°12, ISCAE

Les entretiens menés ont été effectués sous forme de réunions de face-à-face pour encourager l'interactivité avec les interrogés et approcher davantage le contexte dans lequel ils évoluent. Le guide d'entretien mené à ce sujet a été élaboré en parallèle à l'observation du terrain et à l'étude documentaire, ayant permis de recueillir des informations qualitatives sur la question de la place qu'occupe la communication interne au sein des organisations marocaines.

## **4.2 l'étude de Macom'in**

L'Association marocaine de la communication interne (Macom'in) a mené, en partenariat avec le cabinet français Inergie, la première édition du « Baromètre de la fonction communication interne »<sup>9</sup> qui a comme finalité, comme l'avait déclaré le président de ladite association : « servir de point de départ pour ancrer la culture de la communication interne au Maroc ».

Dans un souci de consolider les résultats de l'enquête qualitative, il a été jugé utile de se référer aux résultats du baromètre précité, déduits grâce au questionnaire administré auprès de 63 professionnels en charge de la fonction de la communication interne exerçant au sein de 50 entreprises marocaines.

Cette étude a fait appel aux deux types de données à savoir l'étude documentaire, les entretiens et l'observation directe. Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête qualitative ont pu être complétés par les résultats de l'approche quantitative en l'occurrence le sondage par questionnaire effectués par Macom'in.

## **4.3 Analyse des entretiens**

L'analyse a été menée sur la base des trois thèmes prédéfinis (la personne, le service et les aspects stratégiques des acteurs). Puis, les entretiens ont tous été repris question par question, avec un classement interprétatif des réponses par organisme, assorti des commentaires descriptifs et analytiques des réponses fournies par les interviewés.

## **5. Analyse des résultats**

### **5.1 Nécessité de mise en place de stratégies de légitimation et de structuration de la fonction de la communication interne**

De l'analyse des résultats de cette investigation, il a été permis de conclure à une crise identitaire des communicants internes. Tantôt en quête de reconnaissance de leur métier et de leur expertise au sein de leurs organismes, tantôt en quête de plus de missions pour élargir leur spectre d'intervention et ne se réduire à la simple communication interne.

Selon Claude Dubar, les identités professionnelles se construisent dans l'articulation entre des processus biographiques et relationnels qui dessinent respectivement les identités pour soi et pour autrui (Dubar, 1990 : 112 sq ; 2007 :4). Cette dualité dans l'identification observée chez les communicants puisent ses origines, selon cette étude, dans deux constats :

---

<sup>9</sup> Baromètre 2016 MACOM'IN-INERGIE de la fonction communication interne au Maroc

- Une diversité des missions accomplies par les communicants allant de communiquer à l'externe comme à l'interne voir même de faire du reporting ou de la gestion documentaire ;
- Bien que d'une valeur ajoutée reconnue, la communication interne est pour certains dirigeants ne peut être une fonction à part entière au regard d'un esprit qui la considère encore comme une « sous-discipline » de la communication, mal structurée et d'un apport limité.

Dans une tentative d'analyser encore plus en détail les origines d'une telle déstructuration de cette fonction, il sied de s'appuyer sur les freins relevés par l'association Macom'In dans le cadre de son enquête, en l'occurrence la lourdeur des circuits de validation, l'insuffisance des moyens, les rumeurs, le manque d'implication managériales, le manque de temps, le cloisonnement et la rétention de l'information.

Perçue ainsi comme une activité faiblement institutionnalisée et d'une « ascension professionnelle » peu attrayante, occupée même des fois par des praticiens qui n'en maîtrisent pas les stratégies et les techniques, la communication interne peine toujours à se forger une place de choix au sein des entreprises et institutions marocaines.

Cela n'empêche point de préciser qu'elle présente des perspectives d'évolution très prometteuses au regard d'un côté de son histoire récente et d'un autre côté de l'intérêt croissant du management sur ses apports et son impact avéré sur le climat social et la promotion d'une bonne culture d'entreprise.

Ce constat se doit d'inciter les communicants internes à faire preuve de plus d'engagement dans l'accomplissement de leurs prérogatives inscrites dans le cadre des enjeux organisationnels et relationnels imposés par la nature de leur métier. Compte-tenu de l'un des points relevés par notre investigation signalant que les communicants ne défendent pas assez cette fonction, il revient donc à ces derniers de défendre au quotidien l'apport et la place de leur métier en entreprenant des stratégies de légitimation et de structuration de leur fonction.

In fine, il n'est pas superflu de citer ce passage de l'article de Nicolas Kaciaf intitulé « L'entre-deux identitaire de la communication interne. Les logiques d'engagement et de distanciation à une spécialité professionnelle » :

*'La professionnalisation de la communication interne et la production du groupe semble donc davantage résulter d'une dynamique d'ouverture que de clôture, d'indifférenciation que d'autonomisation : nourrie par les échanges et les conflits au sein de l'association, l'identité professionnelle de ses membres se structure dans la production de « modèles professionnels » (Walter, 1995 :13) qui valorisent une conception extensive de la communication plus qu'un affichage des singularités de « l'interne ».'*

Ces propos qui incitent à une valorisation d'une profession et à une conception de modèles permettant sa professionnalisation, mettent en exergue les enjeux organisationnels et relationnels qui encadrent les prérogatives et la capacité d'action des communicants internes qui sont dans le devoir de défendre au quotidien leur position et entreprendre des stratégies de légitimation propres à leur fonction.

## **5.2 le newtaylorisme, un frein au développement et à l'essor de la fonction de la com' interne**

Alignée à la stratégie globale de l'entreprise et de son identité, la communication interne vise l'adhésion des ressources humaines aux projets communs de l'entreprise, favorisant ainsi le

développement de leur créativité et de leur capacité d'adaptation en cas de changement. Néanmoins, dans l'esprit de certains dirigeants, il est inutile de communiquer avec ses collaborateurs, privilégiant ainsi une communication verticale et descendante qui prend souvent la forme de décret, d'exhortation ou d'endoctrinement, dans l'objectif est l'exécution pure et simple des ordres.

Dans cette organisation taylorienne du travail, les collaborateurs se trouvent alors peu informés et cloisonnés, la remontée d'informations est mal assurée et les initiatives sont rarement de leur fait. Suite à quoi, des formes informelles de la communication ont émergé échappant aux contrôles hiérarchiques et formels.

A la lumière des résultats des entretiens effectués dans le cadre de ce travail et du questionnaire établi par l'association de Macom'in, il a été jugé utile de comprendre d'abord comment le style du management tout particulièrement le taylorisme a impacté la communication interne à travers sa conception du salariat et ses liens avec le patronat.

Ayant inspiré profondément le management marocain, l'évolution du management français peut nous renseigner énormément sur le contexte marocain et ses tendances. Après les trente glorieuses, le patronat français s'est fixé comme objectif de transformer le salarié rebelle, porteur d'idées de confrontation et de de lutte des classes (Karl Marx), qui considéraient peu l'éthique du travail, à un individu qu'il paye, dont il a acheté le temps de travail et les savoirs, travaillent de façon à atteindre la productivité, la qualité et donc la rentabilité les plus fortes possibles.<sup>10</sup>

En effet, les propos de Daniel Linhart dans son article 'Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés' a précisé que :

« Tout nouveau modèle capitaliste d'organisation du travail produit une rhétorique idéologique et morale destinée à légitimer une forme de mise au travail qui s'avère contradictoire à l'essence des démocraties politiques, à savoir que chaque individu s'appartient à lui-même. Taylor et Ford ont fait de grands efforts pour convaincre l'opinion publique qu'il n'y avait pas de conflits d'intérêts entre les ouvriers et leurs patrons, tout en attaquant systématiquement leurs ressources dans le cadre d'un rapport de forces bien réel. »<sup>11</sup>

L'idée avancée par cet auteur consiste à critiquer comment Taylor et Ford ont fait émerger une science selon laquelle les entreprises détiennent le pouvoir voir le savoir nécessaire pour le bien des salariés. Taxant les ouvriers de flânerie, Taylor voulait utiliser la morale pour légitimer les actions du patronat au détriment de toute opposition du salariat dont l'intérêt est préservé (augmentation de salaire). Il a ainsi rendu correct le transfert de la responsabilité des ouvriers vers celle de la direction. Ce rapport de pouvoir unilatéral va confier l'application de ce savoir à l'entreprise et va anéantir toute contestation ouvrière et la rendre amoral.

Le management moderne n'a pas échappé à cette conception et véhicule cette unilatéralité au nom de « la morale, l'objectivité, la scientificité, la neutralité, le bien commun, l'humanité ».

Une volonté managériale qui consiste à convaincre le salariat de renoncer à leurs valeurs professionnelles au service du diktat patronal. Le salarié est donc contraint à se soumettre

---

<sup>11</sup> **Danièle Linhart, Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés** Directrice de recherches émérite au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Laboratoire Genre, Travail, Mobilités, Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris. Université de Paris 10 – Nanterre. [Daniele.linhart@gtm.cnrs.fr](mailto:Daniele.linhart@gtm.cnrs.fr)

subjectivement à « la rationalité de l'entreprise, à ses critères d'efficacité, de rentabilité. » dans une quête solitaire de sens et de valeurs.

Cette nouvelle forme émergente de taylorisme qui a su peindre une façade de management participatif et moderne a été mise au clair par le sociologue marocain Youssef Sadik dans son ouvrage : « les paradoxes de l'employabilité au Maroc 12 », dans le cadre d'une étude qui visait à examiner les conditions de travail des jeunes téléconseillers au Maroc, ayant fait ressortir la description d'une jeunesse à la santé mentale alarmante où le harcèlement moral est devenu un mode naturel de management.

Eu égard à ce qui précède, et des résultats de l'analyse des données précédemment cités, il est à confirmer, que dans le contexte marocain, les collaborateurs peinent toujours à se retrouver une position de force et de valorisation, face à une communication interne qui se limite à véhiculer des informations descendantes et verticales portant souvent sur les intérêts de l'organisme d'accueil, ne prenant point en considération les risques psychosociaux auxquels peuvent faire face les collaborateurs, et peut même aller à la conception d'un discours interne qui dicte ce qu'un salarié exemplaire et vertueux se doit d'être, ses valeurs professionnelles et même sa posture à l'extérieur de l'entreprise.

### **5.3 la communication interne à l'épreuve de la digitalisation**

A cette ère fortement digitalisée où les individus n'ont jamais été aussi connectés notamment sur les réseaux sociaux, il est normal d'assister à une nouvelle génération de collaborateurs très quémandeuses d'information. Selon le président de l'association de Macom'in « le rôle de la communication interne est de plus en plus important et va au-delà du journal interne et des notes de service rédigées par la direction générale et les ressources humaines ».

Trois conclusions majeures ont été tirées de cette investigation en ce qui concerne l'usage des outils de la communication. Le premier étant l'usage d'outils formels diversifiés qui intègrent fortement les NTIC et le numérique ainsi que la prise en charges des aspects informels de partage de l'information bien que peu étudiée et évaluée. Le deuxième concerne l'impact positif des outils utilisés qui sont jugés efficaces au regard des retours des actions de la communication menées en interne. Finalement, il a été permis de déduire que les moyens attribués à la fonction de la communication interne, quoique modernisés, ils restent peu suffisants au regard des enjeux technologiques auxquels font face les entreprises d'aujourd'hui. Une mise à niveau qui doit être accompagnée par une meilleure reconnaissance et de légitimation de ce métier.

L'étude de Macom'in, à l'instar des résultats susvisés, a conclu que la communication interne, telle qu'elle est envisagée et pratiquée par les institutions marocaines ne se hisse pas aux attentes des professionnels du métier et ne satisfait pas ce besoin constant d'être bien informés exprimé par cette génération, ce qui impacte considérablement leur rendement et renforce le turn-over. Un constat appuyé par l'étude de la nature des informations véhiculées au sein des entreprises interrogées, qui est plus centrée sur les activités de la boîte que sur ses hommes.

Pour que la communication interne puisse développer des stratégies axées plus sur les hommes que sur les activités, ses outils ne doivent aucunement se limiter à un simple dispositif de supports et moyens, d'autres créneaux doivent être inclus s'inscrivant bien évidemment dans un cadre général bien déterminés (stratégies prédéfinies, plan de communication, etc.), comme les teams building, les incitations (cadeaux, voyages...) ou encore des événements (repas de fin d'année, pots de départ,...), en

---

<sup>12</sup> Les paradoxes de l'employabilité au Maroc : Le travail de l'entreprise au Sud à l'épreuve de la mondialisation Youssef Sadik, Socio-anthropologie des mondes méditerranéens

vue de renforcer la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance des collaborateurs aux projets communs de l'entreprise.

## 6. Conclusion générale

Le capital humain d'une organisation étant d'essence complexe et difficile à gérer, il représente un défi majeur pour les organisations qui souhaite le maîtriser et rendre prévisible ses comportements et ses réactions, voir à le mobiliser de manière idoine en cas de crise ou de changements organisationnels.

C'est dans ce sillage que s'inscrit la raison d'être d'une politique de communication interne, comme levier de développement et comme garante d'une meilleure qualité du travail et du sentiment d'appartenance et de fierté. La communication doit de ce fait être active et la valorisation du capital humain effective, comme l'a bien exprimé Dr Firmin Gouba à ce propos:

*« (...) Sans de bonnes relations, sans une compréhension mutuelle, il n'y a pas d'harmonie, fondement de la nature humaine »59(\*)*

Ce travail vise principalement à dresser une analyse de la fonction de la communication interne au sein des institutions marocaines. Sous cet angle, les conclusions auxquelles nous sommes parvenues ont permis de prendre la température de la fonction de la communication interne au Maroc de manière générale.

En effet, la fonction demeure encore axée sur les besoins fondamentaux d'information et de pédagogie et souffre d'un manque d'implication managériale et d'une valorisation comme métier à part entière et non comme une sous-discipline peu formalisée et structurée.

Les politiques et les stratégies employées en termes de communication interne avec les objectifs et les priorités qui en découlent, sont encore peu formalisées et constituent l'épicentre des problèmes auxquels font face les professionnels pour sa professionnalisation et sa légitimité. C'est aussi une fonction plutôt féminisée, exercée souvent par des jeunes et dont une grande partie prend en charge à la fois la communication interne et externe.

En général, la fonction dispose de moyens jugés suffisants en termes de ressources humaines et comporte des moyens et des ressources spécifiquement dédiés à la communication interne avec un budget adapté.

Bien que conscients de l'importance de l'évaluation des aspects et outils de la communication et son impact sur le climat social, les communicants internes maîtrisent peu ses dimensions qui restent toujours peu développées et étudiées par rapport aux pratiques en vigueur.

Les communicants internes semblent prêter peu d'attention aux dimensions managériales et sociales de la communication. Dès lors, l'écoute des besoins des collaborateurs et le soutien au management ne semblent pas prioritaires, privilégiant plutôt une conception simple et rigide de cette fonction, ne favorisant pas une dynamique collective focalisée sur une culture et une identité commune. Ajoutant à cela, la rétention de l'information et le manque d'implication des managers qui semblent être des freins majeurs au développement de la communication interne au Maroc.

Eu égard à ce qui précède, il est fort de constater l'écart qui existe entre les avancées théoriques en termes de communication interne et la réalité professionnelle. L'efficacité du travail d'un organisme est conditionnée par un système pertinent de la stratégie de communication aussi bien au niveau interne qu'externe. Dès lors, le manque de stratégies formalisées dans la plupart des organismes étudiés semble bloquer l'évolution de cette fonction comme métier légitime et à part entière, au point que certains sont incapables de répondre à des questionnements de base en matière

de leur stratégie de communication interne comme ceux proposaient par le modèle de Laswell<sup>13</sup> en 1948, aux questions du « qui, quoi, par quel moyen, à qui, avec quels effets ».

Par conséquent, il est temps pour les dirigeants d'intégrer une dynamique de communication interne allant dans les deux sens qui prend en considération les aspirations des salariés et étudient leur comportement de façon à les fédérer autour d'un projet commun, valoriser leurs compétences, renforcer leur sentiment d'appartenance et améliorer le climat général.

Loin d'une logique de multiplication des outils et des supports de communication, les organismes doivent afficher une volonté de formalisation de leurs pratiques managériales en interne. Sans une politique, ces outils sont d'un apport limité et risquent de se sédimenter au gré des modes et des évolutions des supports de communication, et de devenir rapidement aux yeux des collaborateurs, des symboles d'opacité plus que des éléments de transparence.

Par ailleurs, le rattachement stratégique de la fonction de la communication interne joue un rôle essentiel dans la réussite de celle-ci. D'un côté, son rattachement à la Direction Générale permet une meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise et de ce fait en garantir la bonne exécution. Cette troisième solution permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre.

Quoique cette solution permis d'augmenter l'efficacité de la communication grâce à une meilleure coordination avec les départements des RH et de la communication, il demeure difficile à en convaincre les partenaires sociaux, de crainte qu'elle soit perçue comme un moyen de propagande et de manipulation en interne. D'autant plus, que sa position au top management rend accessible au communicant interne les moyens requis et renforce son rôle dans la participation à la prise de décision, nonobstant cela représente le risque de le situer loin de la réalité des collaborateurs et de leurs attentes.

Le rattachement à la Direction de la Communication, par contre, semble naturel et rentre dans les missions dévolues à une telle entité, et offre une place stratégique au communicant en interne pour l'accès à l'information, sauf que dans cette structuration pose un grand problème lié à la prédominance de la communication externe. La communication interne semble souvent n'être qu'une simple traduction de celle externe, ce qui est inacceptable de par la divergence de leurs objectifs et de leurs moyens.

Le rattachement à la Direction des Ressources Humaines est jugé plus pertinent, selon notre analyse, du moment que c'est l'entité la mieux placée pour une bonne écoute interne et centralise la gestion de tout ce qui touche à la vie professionnelle des collaborateurs. Néanmoins, la DRH doit afficher plus d'effort pour cerner les aspects commerciaux et stratégiques liée à cette fonction pour mener à bien sa mission.

In fine, la communication interne se forge de plus en plus une place de choix au sein des organisations marocaines, malgré les obstacles de taille auxquels elle est confrontée. Le principe de base étant qu'une nouvelle culture s'installe dans les modes de gestion des dirigeants envisageant désormais le capital humain comme un leader d'opinion, vecteur d'image et capable de s'approprier le projet de son entreprise et le défendre.

## **6.1 Perspectives d'évolution de la communication interne**

Les résultats de ce travail ont permis de déterminer des perspectives d'évolution de la fonction de la communication interne au Maroc.

---

<sup>13</sup> Harold Dwight Lasswell (1902-1978), sociologue américain, est le pionnier de la communication de masse et de la science politique.

La première étant de la faire évoluer en une communication *organisante* et stratégique où elle est perçue comme un système de lien social, de personnes en interactions qui s'inscrit dans une vision anticipative du changement permettant d'accompagner sa transformation organisationnelle.

Ensuite, cette stratégie doit être axée sur la valorisation du capital humain de l'organisation en favorisant des formations au profit des communicants internes pour les doter de compétences en conduite du changement, en psychologie, en management et en digital.

Dans ce même sillage, le point phare de développement de cette fonction consiste en sa légitimation et sa structuration à travers la conception de modèles permettant sa professionnalisation. Pour conclure, il sied de souligner l'enjeu majeur de la transition digitale, et les capacités des praticiens à accompagner les défis imposés par la celle-ci, à travers notamment la réussite de la modernisation de l'arsenal digital mis à leur disposition et le renforcement de leurs capacités en matière du digital. Tout cela, dans l'optique de converger vers l'ultime finalité tant attendue par les acteurs de ce métier : reconnaissance de la fonction comme métier à part entière.

## Bibliographie

- [1] Abil, A. (2020). La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir. Revue COSSI, n°8-2020 [en ligne].
- [2] Nicole Giroux, "La communication interne : une définition en évolution", Communication et organisation [Online], 5 | 1994, Online since 26 March 2012, connection on 15 October 2022. URL: <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1696>;
- [3] Azzouzi, B. (2002), Recherche : Méthode d'approche, Cahier de recherche n°12, ISCAE ;
- [4] Danièle Linhart, Idéologies et pratiques managériales : du taylorisme à la précarisation subjective des salariés Directrice de recherches émérite au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Laboratoire Genre, Travail, Mobilités, Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris. Université de Paris 10 – Nanterre. [Daniele.linhart@gtm.cnrs.fr](mailto:Daniele.linhart@gtm.cnrs.fr)Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre du livre (édition). Maison d'édition.
- [5] Les paradoxes de l'employabilité au Maroc : Le travail de l'entreprise au Sud à l'épreuve de la mondialisation Youssef Sadik, Socio-anthropologie des mondes méditerranéens.
- [6] Harold Dwight Lasswell (1902-1978), sociologue américain, est le pionnier de la communication de masse et de la science politique.
- [7] Abrial, J.-R. : The B-Book. Cambridge University Press, 1996.
- [8] Bonneville, L., Grosjean, S. (2007). Repenser la communication dans les organisations,
- [9] Bouzon A. (2006), La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives, Paris, L'Harmattan.
- [10] Borzeix, A., Fraenkel, B. (2005). Langage et Travail. Communication, cognition, action, CNRS, Éditions, Paris.
- [11] Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil.
- [12] Crozier, M. (1989). L'entreprise à l'écoute, Paris, InterÉditions.
- [13] Czarniawska, B. (1998). A narrative approach to organization studies, Thousand Oaks, CA, Sage.
- [14] Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée, Paris, Le Seuil,
- [15] Youssef Sadik, « Travail et socialisation économique des jeunes téléconseillers au Maroc », Émulations, en ligne. Mise en ligne le 23 mars 2018. URL : <http://www.revue-emulations.net/enligne/Sadik-travail-socialisation-teleconseillers-Maroc>
- [16] Henri, S (2005). La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires, Paris, Harmattan.
- [17] Hussberr, F-X., Rosanvallon, P. (2001). E-communication : tirer profit d'internet : le sixième média ... et plus encore, Paris : Dunod.
- [18] Labruffe A., Audit de l'entreprise communicante, Socrate, Bordeaux, 1991, 224 p.