

**Un croisement de regard entre les pratiques managériales et la  
communication des organisations publiques:  
Avantages et Défis  
Cas des organisations publiques marocaines**

**A crossroads between managerial practices and the  
communication of public organizations:  
Benefits and Challenges  
Case of moroccan public organizations**

**Saloua BOUMLIK**  
Faculté des Sciences de l'Éducation  
Université Mohamed V  
RIIDCH: CEDOC- FSE  
Rabat, Maroc  
Faculté des Arts  
Université d'Ottawa  
Département de communication  
Ottawa, Canada  
**sboum074@uottawa.ca**  
**saloua\_boumlik@um5.ac.ma**

**Date de soumission :** 07/10/2021

**Date d'acceptation :** 24/11/2021

**Pour citer cet article :**

BOUMLIK. S (2021) «Un croisement de regard entre les pratiques managériales et la communication des organisations publiques: Avantages et Défis - Cas des organisations publiques marocaines», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 4» pp : 277 - 300

## Résumé

A travers cet écrit, nous avons relevé les avantages et les défis que l'on peut trouver à l'égard de l'intersection entre la communication et les pratiques de gestion sur le terrain des organisations publiques marocaines. Nous avons exploré les diverses pratiques de communication qui peuvent jouer un rôle indispensable dans la gestion des organisations publiques marocaines. Dans cette perspective, nous avons abordé les pratiques relatives à la reconfiguration de l'institution publique et de ses modes de fonctionnement qui dépend largement de la politique publique mise en place et ce, au-delà des dispositifs et des outils internes, au bénéfice d'une gestion citoyenne plus au moins participative. A cet effet, une nouvelle démarche managériale est mobilisée au sein de l'organisation publique marocaine, et qui repose sur la participation et la responsabilisation des acteurs afin d'appuyer le rôle que peut rendre la communication particulièrement au service de ce processus de déchargement.

**Mots clés :** Communication organisationnelle ; Gestion ; Nouveau management public ; Organisation publique ; Pratiques organisationnelles.

## Abstract

Through this writing, we have exposed the advantages and challenges stem from the intersection of communication and management practices on the ground of Moroccan public organizations. We have also explored the various communication practices that can play an indispensable role in the management of Moroccan public organizations. In this perspective, we have approached the practices relating to the reconfiguration of the public institution and its modes of operation which largely depends on the public policy put in place and this, beyond the internal mechanisms and tools, for the benefit of the public. To this end, a new managerial approach has been mobilized within the Moroccan public organization, and which is based on the participation and empowerment of stakeholders in order to support the role that communication can play particularly in the service of this unloading process.

**Keywords:** Organizational Communication ; Management ; New public management ; Public Organization ; Organizational practices .

## Introduction

Avec l'avènement d'internet et l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de communication, le secteur public imprègne les pratiques managerielles qui relèvent de la sphère de l'entreprise privée (Proulx, 2005). L'organisation publique tend vers le changement. Elle se modernise, se digitalise et améliore sa gestion interne en créant des relations basées sur la confiance, la transparence et la responsabilisation de son personnel. Il est à signaler alors que : « les organisations publiques ne sont naturellement pas soumises aux mêmes contraintes que les entreprises, sauf exception, les changements y sont annoncés de manière bien plus feutrée, en particulier sur la scène médiatique [...] De plus, il sera être conduit avec une infinie lenteur, vu que la sphère privée où tout s'accélère et suscite des virages particulièrement abrupts, les changements imprimés dans les organisations publiques n'en sont pas moins d'une ampleur et d'une fréquence que les entreprises n'ont guère à leur envier » (De Crescenzo, 2005, p.1-2).

Le Maroc n'échappe pas à cette tendance de changement. De ce fait, la question de la modernisation de l'administration se met au centre de ses intérêts. Cette notion qui apparaît, comme un concept fixe à contenu variable, est considérée comme une réforme administrative qui recouvre différents aspects de l'organisation publique qui touchent spécialement la communication publique qui, quant à elle se situe au carrefour du droit constitutionnel, du droit administratif et des droits fondamentaux, tout en confrontant les réformes juridiques à la pratique (Boumediane, 2010). Dans le cadre de ce changement, une nouvelle politique managériale et des mutations profondes ont été opérées à savoir : le passage d'une administration centrée sur son propre fonctionnement vers une administration ouverte ; d'une administration de procédures et de culture d'obéissance à une administration de responsabilité ; d'une administration verticale, commandée par la pyramide hiérarchique à une administration plus transversale qui fonctionne en réseau (Vallemont, 2001).

En essayant d'emprunter et d'adopter de nouvelles démarches managerielles pour accompagner ce changement organisationnel, de nouvelles pratiques de communication en corrélation avec les principes de gestion, ont été adoptées dans un cadre propre à l'administration publique en estimant que cette nouvelle gestion publique favorise l'échange, le partage de l'information et le maintien du lien social en s'opposant à la gestion administrative traditionnelle (Zémor, 2008). À travers ce changement, la communication qui devient une variable managériale, est perçue comme un facteur direct de performance

organisationnelle garantissant le passage d'un modèle bureaucratique du service public à l'action publique fondée sur la proximité, la transparence et la responsabilisation de ses acteurs (Bessières, 2009). Ainsi, nous nous demandons quel est le rôle de la communication dans la gestion des organisations marocaines ? Quelles sont les pratiques managériales adoptées ? Et quels en sont les avantages et les défis qui découlent de cette intersection entre les pratiques de communication et la gestion des organisations marocaines ?

Dans cette optique, en s'inscrivant dans un cadre purement théorique, nous nous sommes référés aux travaux de différents chercheurs en communication organisationnelle, pour élaborer cette recherche en s'appuyant, en premier lieu, sur un cadre conceptuel pour circonscrire le contexte de notre travail. Premièrement, nous avons défini quelques concepts ; Deuxièmement, nous avons présenté un aperçu global sur le rôle de la communication dans sa relation avec le management de l'organisation à travers le monde. Par la suite, dans un troisième lieu, nous avons présenté les pratiques managérielles relatives à l'organisation marocaine et vérifié leur convergence avec celles qui prônaient de façon générale. Pour finir avec la présentation des avantages ainsi que des défis qui sont liés à cette intersection entre la communication et les pratiques de gestion pour leurs caractères universels à travers les organisations publiques.

## **1. Essai de définition**

### **1.1. La communication organisationnelle**

Tout d'abord, il faut savoir que « communiquer, c'est transmettre, transporter l'information pertinente vers les individus ou les groupes » (Bonneville et Grosjean, 2011, p.70). Pour Bonneville et Grosjean (2011), il y a des organisations de toutes sortes (militaires, éducatives, associatives, sanitaires, politiques, culturelles, etc.) qui composent notre société. Dans celles-ci, nous trouvons des individus ayant des rôles, des statuts, des compétences, etc. Ces individus sont amenés à dialoguer, à échanger de l'information, à négocier leur relation, à acquérir des connaissances, à entrer en conflit, etc. Pour coordonner leur action afin d'atteindre leur but, ils doivent communiquer pour permettre à leur organisation d'exister, de se structurer, d'évoluer et de durer dans le temps (Bonneville et Grosjean, 2011, p. 4). « La communication organisationnelle comporte ainsi à la fois une pratique, des outils, des stratégies de communication interne ou externe et des concepts » (Bonneville et Grosjean, 2011, p.4). Comme le précise Laramée (1989) en pensant aux différents moyens de communication qui véhiculent l'information que « la communication est perçue comme une

substance tangible qui voyage de manière ascendante, descendante et latérale dans l'organisation » (Laramée, 1989, p.68). Dans l'approche systémique, l'aspect structurel permet les échanges d'information et d'énergie entre les éléments du système à travers les réseaux de communication (Bonneville et Grosjean, 2011, p. 61). Cependant, selon les approches fonctionnalistes, la communication « sert à diriger, à coordonner et à réguler les activités des membres de l'organisation » (Malika Chaouky, 2005, p.63 [cité dans Bonneville et Grosjean, 2011, p. 61]). Ainsi, la communication est un instrument ou un outil de gestion permettant d'appuyer la mission ou la finalité de l'organisation. (Bonneville et Grosjean, 2011, p. 61). Pour Bessières (2009), « la communication se développe dans la pratique des organisations. Il s'agit pour les institutions de se faire connaître (identification) et reconnaître (légitimation), mais aussi de renforcer le consensus électoral » (Bessières, 2009, p.21).

## 1.2. Le management

Emprunté du vieux français, le mot anglais « management » a été introduit dans la science des organisations par Henri Fayol en 1921 et repose sur cinq principales actions dites « POCCC » (planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler) qui peuvent être adaptées et actualisées. Depuis, de nombreux auteurs ont enrichi le terme de management. Jacques Chevallier (1986) assigne au management une finalité utilitaire et opérationnelle : « science de la bonne gestion, de la gestion efficace (...) afin de définir des règles permettant aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées avec le maximum d'efficacité » (p.46). Thietart (1997) vise à définir les activités de la fonction de management : « le gestionnaire d'organisation, qu'elle soit privée, publique à but lucratif ou non, se doit de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour accomplir sa tâche et ses objectifs. Cette mise en œuvre de moyens s'articule autour de trois activités principales : la planification, l'organisation et le contrôle » (p.5). D'autres auteurs mettent l'accent sur la manière d'exercer, l'art de procéder à cette fonction comme pour Jean-Pierre Anastassopoulos (1980) « le management est la manière dont sont fixés les objectifs généraux de l'entreprise, dont sont formulées ses stratégies à long terme, dont sont définies, rassemblées, organisées les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces stratégies au sein de systèmes de gestion appropriés » (p.6).

Somme toute, le management correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle visant à développer la performance générale d'une organisation et à piloter son évolution dans le respect de sa vocation. (Bartoli, 2004).

### **1.3. Le New Public Management**

Cependant, au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, le concept du NPM a émergé pour être déployé ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE. Il est défini comme étant « une adaptation des structures, du fonctionnement et du comportement de l'administration à évolution de son environnement, pour produire un service public conforme aux attentes de ses partenaires. » (Laufer & Burland 1980, p. 356)

En 1991, Hood définit le NMP comme étant : « l'ensemble des doctrines administratives, sensiblement similaires, qui ont dominé le programme de réforme bureaucratique dans beaucoup de pays depuis la fin des années 70 » (Hood, 1991, P.3-4). Il est une nouvelle forme de gestion publique basée sur une culture du résultat, et qui est le résultat des réformes que connaît l'administration publique, pour répondre au problème de l'inefficacité des anciens modes de gestion dans le secteur public ; via une transposition des méthodes et mécanismes de management du secteur privé au secteur public (Kalantari, 2005).

En effet, le NMP met en lumière la séparation de la prise de décision stratégique relevant du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle relevant de l'administration. Il a comme principe fondamental l'orientation des activités administratives et l'allocation des ressources en fonction des produits et services à délivrer plutôt qu'en fonction de règles ou procédures et ce en mettant l'accent sur la logique de la transparence tant sur la qualité que sur les coûts des prestations. De ce fait, le NMP incite à la participation des usagers dans la définition et l'évaluation des prestations publiques pour l'efficacité dans l'emploi des fonds publics (Akhlafou et al.,2017).

## **2. Le Management des organisations publiques**

### **2.1. Communication et New Public Management : Quelle relation ?**

Aujourd'hui, accompagner le personnel dans le processus managérial et surtout de renouvellement des pratiques organisationnelles, nécessite une démarche d'accompagnement s'inscrivant dans une perspective participative qui suppose des pratiques d'accompagnement visant à modeler le sens du travail par le biais de l'engagement et de la délégation. A cet égard, la mobilisation du personnel, la mise en place d'une politique active de développement du personnel, la délégation du pouvoir et la décentralisation du règlement des conflits sont tous des principes fondamentaux visant au bon fonctionnement du management (Bartoli, 2004). Ainsi, le management est conscient de l'importance d'engager le personnel au processus décisionnel en ménageant plus d'effort pour concrétiser l'implication des

collaborateurs tout en les appelant à participer à l'atteinte des objectifs visés par l'organisation. De ce fait, la communication est considérée comme un outil du management qui vise l'échange d'information, l'autonomie, la coopération et la coordination et ce comme étant des principaux déterminants le développement des compétences collectives.

Le NMP s'instaure pour améliorer la capacité de travailler en commun, d'accroître la reconnaissance du professionnalisme, de développer une logique d'efficacité, d'efficience et de performance au sein de l'organisation (Hermel, 1988). Quant à la communication, elle sert de levier à ce que les acteurs participent pleinement à la vie de l'organisation, en favorisant la coopération et en les associant notamment dans les prises de décision, avec l'objectif final d'améliorer la performance et l'efficacité individuelle ou encore collective.

Partant de ce point managérial, où il était impératif d'opter à la recherche d'un nouveau mode managérial pouvant remédier et corriger les limites des systèmes traditionnels où les décisions émanent de la hiérarchie et que le collaborateur n'est qu'un exécutant des tâches sans aucune implication ou participation à la gestion ; le leadership -par exemple- joue un rôle dans le processus communicationnel à l'égard de la mobilisation du personnel et de la délégation des tâches.

## **2.2. Le rôle de la communication dans la gestion organisationnelle**

La gestion d'une organisation par ses modes de communication semble dépendre du statut de cette organisation. « Dans les organisations privées, la maîtrise cible les actions des individus avec comme objectif d'assurer la congruence des objectifs au regard de finalités qui leur sont internes ; celles des propriétaires et/ou des dirigeants. Dans les organisations publiques, la maîtrise cible les comportements avec comme objectif le respect des règles légales selon des finalités qui leur sont externes ; concrétiser la volonté politique et, à travers elle, celle de la nation » (Yatim, 2015, p. 18). « Pour l'organisation publique, il s'agit d'abord de finalités sociales. De plus, la légitimité de l'organisation publique n'est admise que dans la mesure où elle répond à des besoins collectifs portés par le politique, sous l'impulsion des citoyens dans le cadre des processus démocratiques » (Yatim, 2015, p. 23). Dans cette optique, le but de la gestion du secteur public est d'assurer la cohérence dans le fonctionnement et l'accomplissement des tâches liées à l'application de l'ordre public, ainsi l'un des éléments qui régissent le processus administratif est la gestion politique. La politique de la gestion du secteur public concerne l'exécution de la politique publique, ceci dit que la mise en œuvre de celle-ci est non seulement une question d'action concrète, mais aussi de communication. De

là, comme le soutient Elving (2005), la communication est essentielle à la mise en œuvre efficace d'un projet organisationnel. Une communication mal gérée entraîne des rumeurs et une certaine résistance de la part des acteurs (Elving, 2005, p.129).

Étant donné que le fonctionnement d'une organisation dépend des actions de ses membres, l'organisation ne peut changer que lorsque le comportement de ses membres change (Elving, 2005, p.131). Prenant exemple du changement organisationnel, les comportements des acteurs sont multiples, « la résistance au changement traduit la capacité des individus d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'entreprise. Elle renvoie à une variété de comportements comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage » (Soparnot, 2013, p.26). De ce fait, l'un des objectifs de la communication organisationnel est d'empêcher la résistance au changement, ou du moins d'essayer de la réduire. Lorsque les niveaux de résistance au changement sont faibles au sein d'une organisation, on pourrait soutenir que l'efficacité de communication sera plus élevée. La communication est donc un levier de réussite de tout changement qui relève de la gestion, elle apporte un appui de valeur à l'organisation à travers l'émission, l'écoute et l'échange ce qui la rend sollicitée durant toutes les périodes de la vie de tout organisme (Larhrissi & Laaboudi, 2020).

La communication joue un rôle important dans la création d'une communauté, entraînant un engagement avec l'organisation et créant la confiance dans l'organisation, ce qui permet aux acteurs d'avoir une identification organisationnelle qui aura un effet sur la préparation au changement. Elving (2005) ajoute que la confiance entre la direction et les employés est un autre facteur qui pourrait influencer le sentiment d'appartenance à cette communauté au sein de l'organisation. De là, il est indispensable d'inclure l'encouragement de la participation des acteurs, en s'assurant que les dirigeants agissent comme des modèles pour les changements (Elving, 2005).

Partant de la fonction informative de la communication, selon Hallahan et al. (2007), le rôle de la communication est d'assurer le transfert de l'information du superviseur au subordonné afin d'obtenir la conformité et d'établir des réseaux pour assurer le pouvoir de l'organisation dans les relations avec le public. Cette perspective comprend les concepts de conception de messages stratégiques, de gestion de la culture et de gestion de la qualité totale. La simple évocation du terme *stratégique* évoque ainsi une approche unilatérale de la gestion organisationnelle basée sur une communication asymétrique ou descendante qui ne permet

pas l'exploration d'approches alternatives pour étudier les pratiques de communication des organisations. Le terme *stratégique* a été fortement associé à une approche moderniste de la gestion. Il soutient que la communication met l'accent sur les objectifs de la haute direction, ce qui implique qu'il est associé au pouvoir et à la prise de décision. Cependant, la *Stratégique* implique une fonction de gestion, cela dit que les organisations et leurs fonctions sont évaluées en termes de contribution économique et d'objectifs économiques rationnels. La communication stratégique reconnaît qu'une influence ciblée est l'objectif fondamental des communications des organisations et pour être pertinentes aujourd'hui, la théorie et la recherche de la communication doivent se concentrer sur la manière dont les communications contribuent à la raison d'être d'une organisation. Dans le même ordre d'idées, la *stratégique* est associée à la survie et à l'efficacité organisationnelles dans le sens où les normes, les valeurs et la culture de la société joueront un rôle dans la manière dont l'organisation exécute le changement. (Hallahan et al. 2007)

Pour Baraldi et al. (2010), l'une des stratégies les plus couramment adoptées dans la réforme du secteur public est la restructuration de l'organisation, qui a été considérée comme une possibilité d'améliorer les performances et l'efficacité des organisations qui ont longtemps été sous contrôle bureaucratique. La restructuration du public est cependant liée à un certain nombre de difficultés, par rapport au secteur privé, l'arène publique est plus politique, régie par des règles, des règlements, et les procédures. Bien que l'objectif fondamental du changement dans le secteur public soit d'améliorer l'efficacité et l'efficacité, les obstacles à la mise en œuvre de tels changements peuvent également dus à des différences sociopolitiques entre les pays. Les pays développés et ceux en développement diffèrent principalement sur le contenu et la profondeur des initiatives de réforme (Baraldi et al, 2010).

Selon Cabañero-Verzosa (2009), une stratégie de communication soigneusement conçu pour se connecter avec des publics clés est le moyen d'augmenter les niveaux d'engagement des parties prenantes et leur engagement en faveur du développement durable et des réformes nécessaires. La communication est essentielle pour générer un large soutien aux réformes, mais ils n'en trouvent que peu de matériaux qui décrivent une approche pragmatique, concise et rigoureusement testée de l'utilisation de la communication stratégique pour soutenir les efforts de réforme. Dans le contexte du développement et de la réforme, la communication stratégique désigne à la conception de plans d'action destinés à favoriser des changements

volontaires de comportement parmi les parties prenantes dont les approbations sont essentielles à une initiative de succès de la réforme.

Dans ce sens, la communication stratégique utilise les outils de persuasion et de négociation plutôt que le pouvoir de lois, coercition ou incitation pour identifier les intérêts sous-jacents des parties impliquées et promouvoir leur compréhension et leur soutien à une réforme proposée. Le but de la communication stratégique est de changer de comportement, d'inciter les gens à faire quelque chose d'une manière qui diffère de la façon dont ils le font lorsque l'effort de communication commence.

C'est pourquoi, l'importance de la communication dans les pratiques managerielles est remarquable et dépend dans une large proportion de la pertinence des outils et de la stratégie de la communication qu'il faut mettre en place pour développer l'image en interne qui impactera la notoriété de l'administration publique. Dans ce contexte, la communication est de plus en plus mobilisée pour faire engager les différents acteurs dans un cadre de coordination et de concertation en favorisant leur contribution à l'action menée. A cet égard, la fonction communication (Welch and Jackson, 2007) constitue un axe majeur de consolidation et de modernisation des organismes publics. Certes, elle pourrait être réalisée à travers diverses approches et outils, mais il est nécessaire de bien comprendre ses éléments et prendre en considération les facteurs clés (environnementaux) de gestion pour bien conduire le changement (Taylor, 2000).

Kalantari (2005) explique que la prise en compte des dimensions humaines, environnementales, culturelles et organisationnelles dans la conception du changement est primordiale afin d'augmenter les chances de la réussite de celui-ci. Proprement dit, tout comme la conception du changement, la nature de sa conduite détermine sa réussite. De ce fait, l'engagement effectif de la haute direction dans la conduite du changement est déterminant. Les gestionnaires doivent être plus au moins en contact avec les réalités organisationnelles en interne en les impliquant d'une manière opérationnelle et en les engageant sur la base de ressources mis en place, de responsabilités clairement spécifiées pour atteindre des résultats mesurables. Lorsque les gestionnaires opérationnelles s'engagent, ils incarnent l'esprit du changement pour que les chances de la réussite de celui-ci augmentent (Kalantari, 2005).

Dahmani (2015) recadre les pratiques communicationnelles dans le but de se recentrer autour du personnel et ce, en mettant l'accent sur ses principaux contours tels que la motivation du

personnel, le développement stratégique des compétences, l'identité resserrée autour des valeurs culturelles, le leadership ainsi que l'intérêt porté à la participation.

Dans cette perspective, le processus communicationnel n'est plus considéré comme un processus décisionnel imposé mais bien comme une démarche qui soulève, en fait, l'aspect culturel, le développement des compétences et la valorisation des ressources humaines.

Le succès de la communication stratégique dépend de nouvelles pratiques, cela exige plutôt une compréhension claire des perceptions, motivations, croyances et pratiques de toutes les personnes impliquées ou affectés par un programme de réforme. C'est pourquoi la communication est vitale à l'organisation, elle joue un rôle important en tant qu'outil de la gestion du changement. Elle soutient le management des organisations et participe à l'atteinte de leurs objectifs à travers le dispositif d'information, le construit d'engagement, la motivation et l'instauration de la confiance entre les différents acteurs.

### **3. La communication dans le gouvernement marocain**

#### **3.1. Le management des organisations publiques marocaines**

Au Maroc, au cours de la dernière décennie, plusieurs efforts ont été entrepris pour renforcer l'intégrité des fonctionnaires et encourager les comportements éthiques au sein des établissements publics. Cela s'est fait notamment à travers la transposition des outils du secteur privé vers le secteur public et l'adoption de nouvelles stratégies.

De ce fait le NMP est une nouvelle pratique qui revêt une place importante pour stimuler le lien entre l'organisation et le personnel ainsi qu'entre l'organisation et le citoyen, notamment pour renforcer les principes et les valeurs dans des pratiques organisationnelles afin d'influencer le comportement des employés par la motivation et l'implication (Gardère, 2012). A titre d'exemple la stratégie nationale pour lutter contre la corruption administrative qui a été adoptée fin 2015 et qui vise à améliorer l'intégrité et le climat éthique des affaires et à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques. Et ce, en améliorant les services rendus aux citoyens et en simplifiant les procédures, sans oublier l'importance de l'éthique et déontologie, transparence et accès à l'information.

Cet esprit de renouveau a mis au cœur de sa doctrine l'importance de faire émerger un gestionnaire public doté d'un véritable pouvoir de décision et d'une autonomie de gestion en mettant en place des réformes administratives qui quête de performance publique sur les rôles, fonctions et responsabilités des gestionnaires publics. En favorisant la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public et l'autonomie des managers

à tous les niveaux organisationnels, le tout autour de la valorisation des prestations fournies aux citoyens. Ce cadre officiel de gestion doit permettre l'articulation de trois dimensions de la performance publique : la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et la transparence des décisions de gestion à travers l'imputabilité des dirigeants publics envers les citoyens et leurs représentants (Maazouz, 2015).

À cet égard, la performance est conçue comme le résultat d'une bonne communication et l'un des indicateurs clés de l'évaluation du management mis en place.

Au Maroc, les comparaisons internationales montrent que les effectifs de la fonction publique d'état ne sont pas globalement surdimensionnés mais déséquilibrés dans leur répartition entre Administrations centrales et services déconcentrés et entre différentes administrations, mais la masse salariale est malgré tout très élevée eu égard aux ressources disponibles. Les organigrammes des Départements se caractérisent par l'évolution inflationniste du nombre des structures, leur caractère peu innovant et des logiques de fonctionnement bureaucratiques ainsi que le cloisonnement des statuts du personnel, ce qui a contribué à rendre le système de gestion du personnel incohérent et inadapté.

Selon la cour des comptes (2016), le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) joue un rôle majeur dans le développement économique et social en raison de son poids dans l'économie nationale. Le portefeuille public des EEP se compose de : 212 établissements publics ; 44 entreprises publiques à participation directe du Trésor ; 442 filiales et participations publiques. Depuis le début de la décennie 2010, le secteur a commencé à manifester des signes d'essoufflement comme en témoignent le tassement des investissements réalisés, l'envolée de l'endettement et l'augmentation des transferts des ressources publiques de l'État vers les EEP. Même si le secteur a fait l'objet de plusieurs réformes et a enregistré de réels succès, les problématiques liées à son dimensionnement, à son pilotage stratégique, à ses relations avec l'État et à sa gouvernance demeurent d'actualité. Les comparaisons internationales montrent que les effectifs de la fonction publique d'État ne sont pas globalement surdimensionnés mais déséquilibrés dans leur répartition entre administrations centrales et services déconcentrés et entre différentes administrations, mais la masse salariale est malgré tout très élevée eu égard aux ressources disponibles. Les organigrammes des départements se caractérisent par l'évolution inflationniste du nombre des structures, leur caractère peu innovant et des logiques de fonctionnement bureaucratiques ainsi que le cloisonnement des statuts du personnel, ce qui a contribué à rendre le système de gestion

incohérent et inadapté. À cet égard, deux initiatives principales ont été prises en considération à savoir : la promotion d'une nouvelle culture de gestion interne et l'amélioration du profil de compétences de l'agent de la fonction publique (La cour des comptes, 2016 et 2017).

Selon Michel Rousset (1987), de l'indépendance à nos jours, le secteur public marocain n'a jamais cessé de se développer. Cependant, cette manifestation du développement du secteur public se double dans une contradiction qui tient au fait que plus le secteur public se développe, moins il apparaît comme un instrument efficace d'action économique pour l'État. Il atteste que « la croissance du secteur public et son inefficacité constituent [...] les deux caractéristiques paradoxales de l'économie publique » (Rousset, 1987, p.269). Dans ce contexte, des établissements publics ont entamé des réformes structurantes et ont vécu d'importants changements. Pour certains, il a fallu revoir leurs attributions, rénover leurs structures, moderniser leurs modes de travail et même agir sur leurs cultures. Cependant, ces changements ne sont pas accompagnés par une communication adaptée aux différents organismes. Boumediene (2010) souligne l'absence de structure dédiée à la communication et de stratégie de communication intégrée ayant des objectifs clairs et adéquats (Boumediene, 2010). Toutefois, Maazouz (2015) met l'accent sur la réforme liée au nouveau management public. Car, le nouveau management public a pour doctrine principale, l'importance de faire émerger un gestionnaire public doté d'un véritable pouvoir de décision et d'une autonomie de gestion en mettant en place des réformes administratives qui quète pour une performance publique sur les rôles, les fonctions et responsabilités des gestionnaires publics. Et cela selon le chercheur, « en favorisant la responsabilisation des équipes de gestion, la motivation des employés du secteur public et l'autonomie des managers à tous les niveaux organisationnels, le tout autour de la valorisation des prestations fournies aux citoyens. » (Maazouz, 2015). À côté de cela, la mise à niveau des systèmes d'information pour améliorer l'efficacité des performances et renforcer la communication entre administrations, administrations et citoyens pour optimisation des circuits administratifs et processus de prise de décision, l'amélioration des services rendus aux citoyens en termes de qualité et de proximité ne peut être garantie que par une administration électronique qui répond à tous ces objectifs. Dans cette optique, le service public marocain a opté pour l'introduction des TIC à travers la mise en place d'une administration électronique ainsi que la mise en œuvre de l'intranet.

### 3.2. Les pratiques de communication

Castells (2007) met le point sur l'émergence d'une nouvelle forme de communication liée à la culture et à la technologie de la société en réseau. Cette dernière est basée sur des réseaux horizontaux de communication ce qu'il appelle l'auto-communication de masse. Il explique que les convergences qui ont couru sur le web montrent une nouvelle ère économique et communicationnelle. Par exemple, la convergence entre Internet, la communication mobile et la diffusion progressive de la capacité du haut débit se manifeste dans le pouvoir de communication d'Internet qui se répartit dans tous les domaines de la vie sociale comme étant le réseau électrique et le moteur électrique distribuant de l'énergie dans la société industrielle. S'appropriant de nouvelles formes de communication, les gens ont construit leur propre système de communication de masse, via SMS, blogs, vlogs, podcasts, wikis, etc. (Castells, 2007, p.247). Le même auteur ajoute que l'émergence de l'auto-communication de masse offre un moyen extraordinaire pour les individus pour construire leur autonomie et affronter les institutions de la société. Selon lui, les nouveaux moyens de communication numérique ne sont pas simplement des outils, mais un médium, c'est un moyen de construction sociale (Castells, 2007). Grunig (2009), de son côté, dit que les praticiens voient les nouveaux médias numériques sociaux comme une force révolutionnaire qui change la voie. Ils bouleversent la façon dont ils pratiquent les relations publiques. Cependant, les modes changent rapidement et les praticiens des relations ont rapidement adopté les médias sociaux comme étant au centre de ce qu'ils souhaitent comme une nouvelle forme de relations publiques. Les nouveaux médias numériques ont des propriétés dialogiques, interactives, relationnelles et globales, ce qui les rend parfaitement adaptés à une stratégie de gestion des relations publiques paradigmatique qui est censée forcer les praticiens des relations publiques à abandonner leur paradigme de pratique traditionnel, axé sur les messages, asymétriques et ethnocentrique. Cependant, l'histoire montre que lorsque de nouveaux médias sont introduits, les communicateurs ont tendance à les utiliser de la même manière qu'ils ont utilisé les anciens médias (Grunig, 2009, p.6).

Il faut noter que « les nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent un rôle relativement important dans l'adoption de la bonne gouvernance et de la transparence dans la communication publique, car Internet et les réseaux sociaux poussent les organisations publiques à développer un discours crédible et transparent. Cela, représente un réel défi pour les organisations publiques pour adopter une communication transparente et favoriser une

participation active de la société civile, des médias et du public dans la gestion des affaires publiques » (Zamoum, 2014, p.25). Ce qui nous amène à présenter le visage de la gestion des organisations publiques au Maroc à travers les pratiques communicationnelles existantes.

### **3.3. Les pratiques de communication relatives à la gestion au Maroc**

De nos jours, l'utilisation des TIC est l'une des pratiques les plus émergentes. L'instantanéité d'Internet lui donne une capacité à fournir des informations quasiment sans limites. Les sites de réseaux sociaux qui s'y trouvent sont généralement utilisés pour des prises de contact. Ils ont le potentiel d'être des outils précieux pour influencer positivement la croissance des ventes et pour donner une bonne image de marque d'une organisation. De ce fait, en dehors du traditionnel comme le marketing, les organisations qui utilisent efficacement les médias sociaux peuvent stimuler d'autres résultats, telles que la génération d'idées, la collecte de contenu et l'extension de leurs réseaux (Fischer & Rueber, 2011, p.16).

Dans le contexte de sa modernisation, le gouvernement marocain s'est approprié le modèle du changement, dans lequel l'aspect opérationnel est considéré comme l'ingrédient essentiel au pilotage du changement et celui de la participation et de la mobilisation. Au Maroc, les nouvelles technologies de l'information et de communication entraînent une assez large diversification des modes de gestion et imposent de nouvelles mises en concurrence. L'introduction des NTIC dans les organisations a eu un impact non seulement sur l'organisation en interne mais aussi sur son environnement. Il appartient alors aux services publics de s'adapter, de promouvoir et d'optimiser leurs potentiels pour s'approprier cet outil afin de garantir l'évolution de la sphère publique. Par ailleurs, il est nécessaire que les gestionnaires prennent conscience de l'importance des NTIC pour la multiplication de la productivité informationnelle, la numérisation de l'information, l'informatisation des modes de production et d'échanges ainsi que la croissance de la part immatérielle de la richesse produite, ce qui aura une répercussion sur la modernisation et ainsi sur la vie des citoyens (Hammouti et al. 2016). Les pratiques actuelles n'ont toujours pas été écartées de la mainmise de l'État marocain. Nous allons jeter un regard sur l'évolution des pratiques de la communication au Maroc.

Mouhtadi (1999) a souligné que la pratique de la communication est fortement liée à l'exercice du pouvoir. De ce fait, pour parler d'une percée démocratique au Maroc, faut que les transformations touchent le domaine de la communication. Selon l'auteur, « le caractère de la « verticalité » a pendant longtemps dominé la pratique publique de communication au

Maroc. Cet attribut doit alors marquer de manière résiduelle la structure interne de l'information officielle, c'est-à-dire toute donnée informationnelle émanant de l'État ou des organes dont il a la tutelle » (Mouhtadi, 1999, paragr. 18). À la fin du siècle dernier, Mouhtadi (1999) a affirmé que la communication est à l'image du politique. Selon l'auteurs, elle est en gestation et inscrite dans un registre continuellement ballotté entre un processus qui résiste à s'affirmer et un jeu politique aux contours ambigus. « À partir de là, on se propose d'entrevoir la réalité de la communication politique à travers une distinction fonctionnelle entre deux grandes instances. Il s'agit de l'État et de la Société, qui entretiennent globalement des relations de compromis, même si apparaissent parfois des signes conflictuels » (Mouhtadi, 1999, paragr. 33 et 34).

Dans le contexte spécifique du Maroc actuel, selon Badr (2019) la communication publique au Maroc continue d'être caractérisée par des interactions largement unilatérales entre le gouvernement et les citoyens pour, dit-on, donner la primeur des grandes stratégies de développement national du gouvernement. Toutefois, l'usage croissant des réseaux sociaux et des technologies numériques par les citoyens et l'administration publique a bouleversé la donne (Badr et al., 2019, P.19). Badr (2019) précise que la formulation d'une stratégie de communication gouvernementale, qui vise à soutenir les principes du gouvernement ouvert, est dans ce cadre décisif. Il faut ensuite s'assurer qu'une fois développées, les stratégies de communication publique au Maroc soient bien connues à l'intérieur et à l'extérieur des institutions concernées (Badr, 2019, p.21). C'est d'ailleurs ce qu'atteste, le Pacte de la bonne gestion, gouvernement du Maroc selon lequel, « la communication constituera désormais un ressort important de l'action des services publics. Le gouvernement s'emploiera à la construire sur des bases nouvelles, à populariser les vertus du dialogue et de concertation et à mobiliser les hommes et les femmes de notre administration autour des objectifs auxquels se consacre le service qui les emploie et qui fondent par la même leur propre utilité sociale » (Pacte de la bonne gestion, gouvernement du Maroc, 2011). Pour Boutti (2017), « le gouvernement vise à instaurer un équilibre entre les pouvoirs conférés aux dirigeants, aux administrateurs, aux actionnaires, aux contrôleurs internes et externes. De l'adoption des règles de bonne conduite et d'une meilleure information et communication entre ces organes, dépend de l'équilibre des pouvoirs et l'efficacité d'un gouvernement d'entreprise. » (Boutti, 2017, p.32). Cet état de fait, nous amène à jeter un coup d'œil sur les pratiques de communication dans la gestion du changement au Maroc.

Le Maroc s'est rendu très conscient de l'importance de NTIC pour le développement du pays et l'amélioration de sa position économique et stratégique parmi les nations de ce monde. Il s'est donc donné les moyens pour que les utilisateurs des NTIC soient dotés de moyens sophistiqués pour leurs usages. Si l'on observe les statistiques des usagés d'Internet, on peut comprendre la nette progression de la société marocaine. Par exemple : à la fin de décembre 1995, le pays ne compte que 999 internautes. Alors qu'au début de l'année 2017, les internautes marocains ont atteint le nombre de 20 535 174 sur une population totale de 35 241 418 individus. Selon Azizi Souad et al. (2019), ce nombre représente 58,3% de la population et positionne le Maroc en 3e position après le Kenya 89,4% et les îles Maurice 62,7% sur le plan du continent africain (Souad et al., 2019, p.13). Sur le plan mondial le pays est classé en 2017 parmi « les pays qui enregistre le plus fort taux d'usage 80% à 100% de l'internet sur les jeunes de 15 à 24 ans » (Souad et al., 2019, p.13). « Depuis le printemps arabe, l'intérêt anthropologique de l'internet et sa qualité de puissants outils d'expression et de mobilisation politique qui ont été largement reconnu par la plupart des observateurs du monde arabe et de la scène politique marocaine qui ont adjoint le cyberspace à leur terrain d'observation classiques ainsi la plupart des observations classiques ainsi la plupart des études portant sur les usages militants de l'internet au Maroc se focalisent sur les pratiques des jeunes au mouvement du 20 février et sur les questionnements des conséquences du printemps arabe au Maroc» (Souad, al., 2019, p.15).

Partant de ces faits, Fatiha Regragui (2015) estime que toutes « les entités productives et commerciales reconnaissent aujourd'hui Internet comme un instrument de communication à la fois instructive et humaine (sociale). Cependant, le mode de gestion diffère selon la nature de l'organisation (publique ou privée, marocaine ou multinationale), selon sa dimension financière » (Regragui, 2015, p.366).

Pour Regragui (2015), la communication, entre autres, est généralement présente dans toutes les entreprises. Elle est souvent limitée à l'information. Cependant, certains au regard des principes règlementaires et sous la pression des syndicats, dépassent le cadre de l'information en impliquant le personnel dans sa stratégie de gestion. En ce qui a trait à la communication externe, elle est développée chez les grandes entreprises qui ont des moyens financiers importants. L'usage des outils, malgré l'avènement d'Internet et des nouveaux modes de communication informatisée, n'empêche pas de constater que le mode papier reste présent (Regragui, 2015, p.366).

Au regard de ce qui précède, l'utilisation des nouveaux outils de communication restent une priorité pour le secteur public sans exclure les anciennes pratiques.

#### 4. Discussion

Communication et management se comprennent l'un par l'autre. « Les finalités du management se concrétisent et s'actualisent à travers les flux et les circuits de la communication d'entreprise. C'est au travers de la multiplicité des actes de communication ordinaires que les pratiques managériales se réalisent, se révèlent, deviennent tangibles » (Cortesi-Grou et Jeanneret, 1995, P.34). A l'instar de ce qui a précédé, la communication est un élément constitutif significatif de l'organisation et du management stratégique. Qu'il s'agisse de textes anciens (Fayol, 1917) ou de textes récents (Hamel, 2000), l'apport de la communication à la survie ou à la croissance de l'organisation a toujours été évoqué, quels que soient la perspective ou les pratiques managériales. De ce fait, la contribution de la communication envers le management a été analysée comme un passage obligé (Drucker, 1954), un atout (Porter, 1986), une dimension fondamentale de la gestion (Mintzberg, 1990). Comme en témoignent les théories et les concepts de management du changement (Giddens, 1979) ou de l'innovation (Duriez, 2001), les perspectives sur la contribution de la communication au management stratégique ont beaucoup évolué. Ainsi, les approches fonctionnalistes et normatives ont cédé du terrain aux approches interprétatives et les perspectives descriptives sont également plus présentes (Giroux et Taylor, 1995) y compris des perspectives structurationnistes.

La communication est ainsi passée au rang d'activité stratégique (Hamel, 2000) et de moteur du management stratégique (Giroux, 1993). De ce fait, les pratiques managériales consistent à mettre en œuvre des stratégies par la gestion des équipes, des ressources et des projets internes et externes. Aujourd'hui de nouvelles pratiques de management sont également en émergence avec notamment le management par projet, le management par la qualité et le coaching. Plus que la réalisation d'opérations ponctuelles par la clarification d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre, ces nouvelles méthodes tendent à intégrer en profondeur dans les organisations de nouveaux comportements managériaux visant à s'interroger en permanence sur la pertinence, l'efficacité et la qualité de la conduite des projets. Les nouvelles technologies, comme mentionné en haut, participent à la mise en place de nouvelles modalités de travail avec le personnel. L'e-mail, les forums, le travail coopératif, la visio-conférence et l'intranet viennent modifier les anciennes méthodes de travail en changeant les relations des

individus au sein de l'organisation.

Prenant toujours l'exemple du Maroc, où le fonctionnement de l'état est de tradition très centralisée, beaucoup de prérogatives décisionnelles et exécutives élargies ont été octroyées au niveau des pratiques managériales par le biais de la communication. L'innovation est devenue un processus continu qui doit être intégré dans la vie courante de l'organisation, car la maîtrise d'un nouveau procédé, d'un nouvel outil ou d'une nouvelle organisation, visant au décloisonnement horizontal mais aussi vertical, devient un critère essentiel d'efficience. Aujourd'hui, on incite le management à s'adapter aux structures de l'organisation pour mieux répondre à la gestion de la proximité (exemple du management participatif), à développer les outils de gestion nécessaires au pilotage et à l'évaluation de l'action publique et à créer de nouvelles modalités de travail entre l'administration et les citoyens (ex : e-administration).

Dans ce sens, il est nécessaire d'avoir une communication qui traduit la bonne volonté du management pour répondre aux attentes de l'organisation. Raison pour laquelle, le gouvernement a mis l'accent par exemple sur l'importance de la formation en interne. Prévoir des formations générales et des formations spécifiques sur la nouvelle manière de travailler était l'objectif principal afin de renforcer la bonne volonté des employés à changer, à réaliser leurs propres tâches, et à avoir plus d'autonomie et de responsabilité. Cependant, l'organisation marocaine a beaucoup de défis à relever suite à cette intersection entre la communication et les pratiques managériales adoptées et qui consistent à : Établir un diagnostic objectif des forces et faiblesses de l'Administration ; gérer le manque de complémentarité entre la communication interne et la communication externe qui se manifeste surtout à partir de la réticence des services interministériels, de fournir l'information nécessaire pour favoriser les flux de communication; faire appel à des ressources humaines compétentes en communication et allouer un budget précis à la communication.

## **Conclusion**

L'ensemble des éléments liés aux pratiques managériales a mis en exergue l'importance de la communication. L'adéquation entre le management et la communication est mis en relief par le biais de différents aspects qui se manifestent dans l'information, la fédération, l'implication, la coordination et la participation.

D'après cet écrit, nous avons pu déterminer que la communication constitue un axe majeur dans le but de consolider et enrichir le processus managérial. Cette dernière s'inscrit dans une démarche de management moderne basé notamment sur l'ouverture, l'écoute et la

participation pour faire face aux nouveaux défis posés par les organisations publiques pour contribuer simultanément à la performance organisationnelle. La communication représente un réel levier de performance pour l'organisation car elle peut avoir un rôle déterminant dans les résultats de cette dernière. Il s'agit ainsi de faire participer tous les collaborateurs d'une entité, d'agir avec eux et pour eux, pour qu'ils se sentent automatiquement impliqués et seront davantage réceptifs aux objectifs et à la stratégie de l'organisation.

De ce fait, la communication est considérée comme une fonction à relativiser lorsque le niveau de management n'est pas enclin à faire interagir ces différents aspects que sont les pratiques managériales, la communication et la circulation de l'information dans l'entreprise.

L'organisation et le niveau de management détermineront la communication et la circulation de l'information au sein de l'entité, dès lors, une dynamique sera créée. Dans ce sens, il est primordial de faire participer chaque acteur, car cette condition déterminera le partage des idées, la diffusion de l'information, la reconnaissance de chacun et du travail de chacun, conduisant alors à une confiance réciproque. Ainsi, la communication est essentielle puisqu'elle gère les différentes interactions et permet notamment de gérer les relations humaines dans leur globalité. Toutefois, l'ensemble des outils et moyens de communication mis en place doivent être de pair avec les différents niveaux de management rencontrés au sein de l'organisation.

En guise de conclusion, notre article s'inscrit vraiment dans le cadre d'une recherche, qui s'inscrit dans le but d'élargir notre réflexion sur les fondements théoriques relatives au management et aux pratiques de communication organisationnelle afin de les mettre en exergue et de pouvoir en tirer des bénéfices pour développer quelques approches managériales et aspects théoriques relatifs au management de la communication des organisations publiques. A ce niveau, au-delà des aspects cités dans notre article, il semblerait important de s'intéresser à des différentes pratiques en abordant une approche culturelle à la fois critique, sans rendre difficile ou compliqué d'arriver à une sélection exhaustive.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akhlaoui, M., El Wazani, Y. & Souaf, M. (2017). Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*, volume 2 numéro 5, pp :69-95.
- Anastassopoulos, J.P. (1980). *La stratégie des entreprises publiques. L'efficacité au service de l'intérêt général*, Editions DALLOZ.
- Azizi, S. (2019). *L'internet au Maroc : militantismes, sociabilités et solidarités*. Harmattan.
- Badr, H. (2019). *Transformation, Social Media and Hybrid Media Systems: Rethinking Counter- Issues' Media Visibility in North Africa Before and After the Arab Uprisings*.
- Banque Africaine du Développement, (2008). *Rapport d'évaluation sur le troisième programme d'appui à la réforme de l'administration publique*. Département de la gouvernance et des réformes économiques et financières.
- Baraldi, S., Kalyal, W. H., Bernston, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan, *Journal of Change Management*, 10 (4), pp: 347-368.
- Bartoli, A. (2004). *Le management dans les organisations publiques*. Paris, France : Dunod.
- Bessieres, D. (2009). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels, *Communication & Organisation*, Numéro 35, pp :124-28.
- Boulianne, S. (2015). Social media use and participation: a meta- analysis of current research, *Information. Communication & Society*, 18(5), pp : 524-538.
- Boumediene, M. (2010). La question de la modernisation de l'État dans le monde arabe. L'exemple du Maroc. *Pyramides*, 19, pp : 129-152.
- Boutti, R., Pesqueux, Y., & Teneau, G. (2017). *Le contrôle de gestion versus méta-modèles décisionnels au Maroc*. Éditions L'Harmattan.
- Cabañero-Verzosa, C., & García, H.R. (2009). *Building Commitment to Reform Through Strategic Communication. The Five Key Decisions*. The World Bank: Washington, D.C.
- Castells, M. (2007). *Communication, Power and Counter-power in the Network Society*. *International Journal of Communication*, Volume 1, pp : 238-266.
- Chevallier, J. (1986). *Sciences administratives*, éditions Presses Universitaires de France

- Cortesi-Grou, N. & Jeanneret, Y. (1995). Communication et pratiques managériales. In : Communication et langages, numéro 106, 4ème trimestre, pp. 33-42.
- Dahmani, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution - Vers un contrat psychologique renouvelé ? Revue française de gestion, pp : 131-147.
- Drucker, P.F. (1954). The practice of management, Harper Business (1993) New York.
- Duriez, F. (2001). In L'innovation à tous les étages, Éditions d'organisation, France.
- De Crescenzo, J. C. (2005). Changement dans l'organisation. Paris, France : l'Harmattan.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. Corporate Communications: An International Journal, 10 (2), pp: 129-138.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale, réédité par Dunod, 1979.
- Fischer, E. Rebecca Reuber, R. (2011). Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? Journal of Business Venturing Volume 26, Issue 1, pp: 1-18.
- Gardère, E. (2012). Institution communicante et nouveau management public. Communication et Organisation (GREC/O), numero 41. Presses Universitaires de Bordeaux.
- Giroux, N. (Mars 2012). La communication interne, une définition en évolution. Communication et organisation, Numéro 5.
- Giroux, N. et J. Taylor (1995). Le changement par la conversation stratégique, dans Perspectives en management stratégique, par Alain Noel, Philippe Véry et Michel Vissler, Paris Économica, pp : 485-517.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism* 6(2).
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). La communication organisationnelle. Approche, Processus et Enjeux. Edition: Chenelière Éducation.
- Gulsun, A. et Royer I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, volume 4 numéro 12, p : 266-293
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication volume1 numéro 1, pp: 3-35.

- Hamel, G. (2000). *La révolution en tête*, Éditions Village Mondial, Paris.
- Hammouti, N., Baddih, H & Ahsina, K. (2016). Le changement organisationnel au sein des hôpitaux publics : Intentionnalité, mode de diffusion et acteurs. REGS, N5.
- Hermel, P. (1988). *Le management participatif : Sens, réalité, actions*. Paris, France : Les éditions d'Organisation.
- Hidass A. (1993). Liberté et communication au Maroc. In : *Communication. Information Médias Théories*, volume 14 numéro 2, automne 1993, pp : 78-99.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons, *Public Administration*, volume 69, numéro 1, p: 3-19.
- Kalantari, B. (2005). Middle Eastern Public Management: A Cultural Approach to Developmental Administration. *Public Organization Review*, numéro 5, pp: 125–138.
- Kelleher, D., McLaren, K. et Bisson, R., (1996). Prendre le taureau par les cornes : le changement organisationnel au sein des ONG. Publication : Conseil canadien pour la coopération internationale. Consulté le 15/06/2020
- Laramée, A. (1989). *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, Presse de l'Université du Québec, Québec.
- Larhrissi, N. & Laaboudi, S. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : revue de littérature, *Revue Internationale du Chercheur*, Volume 1 Numéro 3, pp : 368 -392.
- Laufer, R. & Burland, A. (1980). *Management public : Gestion et légitimité*, Dalloz.
- Maazouz, B., Rousseau, A., & Sponem, S. (2015). Le gestionnaire public en question -La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue française de gestion*, volume 41 numéro 250, pp : 89–104.
- Mouhtadi, N. (1999). Essai sur la communication politique au Maroc. *Communication*, volume 1 numéro 19, pp : 11–40.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management*, Editions d'Organisation, Paris.
- Parent, B. (2004). Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. *Communication et Organisation*, numéro 25, pp : 6.
- Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, Inter Éditions, Paris.
- Proulx, S. (2005). *Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux, modèles, tendances* in Lise Vieira et Nathalie Pinède, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*. Presses universitaires de Bordeaux.

- Regragui, F. (2015). Communication au sein des organisations : cas de la communication institutionnelle au Maroc. *International journal of innovation and applied studies*, Volume 12 numero 2, p: 364.
- Rousset, M. (1987). État et secteur public au Maroc : Une nouvelle approche de l'intervention économique de l'État. Éditions du CNRS, *Annuaire de l'Afrique du Nord*.
- Santo, V.M. & Verrier, P.E. (2007). *Le management public*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Tilley, E. (2005). The Ethics Pyramid: Making Ethics Unavoidable in the Public Relations Process. *Journal of Mass Media Ethics*, Volume 20 numéro 4, pp : 305–320.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, volume 97 numéro 4, pp: 23-43.
- Taylor, M. (2000). Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe. *Public Relations Review*, volume 26 numéro 3, pp : 277–29.
- Thietart, R.A. (1997). *Le Management*. Éditions Presses Universitaires de France.
- Vallemont, S. (2001). *Le débat public : une réforme dans l'État*. Paris, France: LDGJ.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, volume 12 numéro 2, pp: 177-198.
- Yatim, F. (2015). L'éthique de la gestion : éléments de réflexion pour une distinction entre les organisations publiques et les organisations privées. *Éthique publique*, volume 17, numéro 2.
- Zaharna, R. S. (2001). "In-awareness" approach to international public relations. *Public Relations Review*, numéro 27, pp : 135–148.
- Zamoum, K. (2014). Transparence et communication publique : Étude du cas de la Ligue des États Arabes. *Global Media Journal Canadian Edition*, volume 7 numéro 1, pp: 21-25.
- Zémor, P. (2008), *La communication publique*. Paris, 4e édition : P.U.F.