

Regard critique sur l'évolution du développement de compétences en communication interne dans l'administration marocaine : enjeux et perspectives

Critical analysis regarding the evolution of skills development in internal communication in the public administration of Morocco: issues and perspectives.

Auteur 1 : Sara FARJANI.

Sara FARJANI, (<https://orcid.org/0009-0005-7243-833X>*)

1 Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed 5 de Rabat

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : FARJANI ,S (2024). « Regard critique sur l'évolution du développement de compétences en communication interne dans l'administration marocaine : enjeux et perspectives », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0484 – 0506.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14499320
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Le présent article propose d'analyser en profondeur les mécanismes et les enjeux de développement des compétences en communication interne au sein des administrations publiques marocaines. Cette analyse se veut documentaire, appuyée par une expérience professionnelle de 10 ans dans ce secteur, et s'articule autour de l'étude de deux aspects essentiels : le 1^{er} concerne l'évolution théorique de cette question, quant au 2^{ème}, il tente de porter un regard critique sur les différentes pratiques courantes dans ces administrations.

L'analyse critique de l'évolution des notions de la formation en communication interne a fait sortir que la prise en compte de cette question dans les projets et les réformes du secteur public marocain se situe dans une phase embryonnaire. Ce constat offre l'opportunité aux responsables de la communication de prôner une logique d'investissement en capital humain par le biais du développement des compétences en communication interne.

Pour ce faire, le Réseau des Responsables de la Communication Publique constitue un atout majeur pour la concrétisation de cette vision et un mécanisme légitime pour l'institutionnalisation d'une **véritable stratégie de développement de compétences en communication interne, communes aux administrations. En conclusion**, cette analyse sera clôturée par la présentation de quelques perspectives d'avenir de ce métier en plein essor.

Mots clés : Communication interne ; développement de compétence ; référentiel des emplois et des compétences ; transformation digitale ; Administration marocaine ; Maroc.

Abstract

This article aims to provide an in-depth analysis of the mechanisms and challenges related to the development of internal communication skills within Moroccan public administrations. This documentary analysis, supported by a professional experience of 10 years in this sector, focuses on two key aspects: the first concerns the theoretical evolution of this issue, while the second takes a critical look at its current practices in these administrations.

As a result of this critical analysis regarding the evolution of skills in internal communication, it appears that communication is not yet taken seriously when it comes to developing projects and reforms in the public sector, as this process is still in its early stages. This observation offers an opportunity for communication managers to promote a new vision for developing internal communication skills through a real investment in the human capital.

In order to do so, the Public Communication Managers' Network represents a significant asset to make this vision concrete, and serves as a legitimate mechanism for institutionalizing a true and common strategy for skills development in internal communication in the public administrations. Finally, the article concludes by presenting future perspectives and an outlook for this ever-evolving profession.

Keywords: Internal communication; skills development; job and skills framework; digital transformation; Moroccan administration; Morocco.

Introduction

Le contexte de la fonction publique est actuellement un chantier à ciel ouvert, dont la modernisation s'inscrit au cœur des priorités de l'État. Le Nouveau Modèle de Développement lancé en 2021, incarne cet esprit et est porteur d'une vision royale qui trace les contours d'un État avant-gardiste, inclusif et durable, en réponse aux ODD et à l'agenda 2030.

Cette vision ne peut être concrétisée sans une nouvelle approche de penser le développement des compétences des fonctionnaires du secteur public, dont les potentialités représentent le capital immatériel de l'administration et dont la qualité des prestations rendues auprès des citoyens symbolise le visage de marque de ce nouveau modèle de gouvernance.

Dans ce contexte particulier, la communication interne trouve toute sa place et représente l'obligation de se faire de manière moderne, digitalisée et rénovée. Pour les administrations publiques marocaines, cet impératif de développement de stratégies pointues dédiées à la communication interne s'est accentué suite à la pandémie du Covid-19.

Du jour au lendemain, elles se sont retrouvées dans l'obligation de moderniser voire d'instaurer de nouvelles méthodes de gestion des Ressources Humaines portées par une communication interne qui intègre fortement le Digital.

Dans ce sillage, le secteur public marocain est confronté à un enjeu de taille : **faire du développement de compétences en communication interne un levier de performance et de modernisation de l'administration publique au Maroc.**

En guise de réponse à cet enjeu, le présent article propose d'analyser en profondeur les mécanismes et les enjeux de développement des compétences en communication interne au sein des administrations publiques marocaines. Cette analyse se veut documentaire, appuyée par une expérience professionnelle de 10 ans dans ce secteur, et s'articule autour de l'étude de deux aspects essentiels : le 1^{er} concerne l'évolution théorique de cette question, quant au 2^{ème}, il tente de porter un regard critique sur les différentes pratiques courantes dans ces administrations. Il s'agit ensuite de présenter, dans un esprit critique, les résultats de cette analyse sous forme de recommandations, pour ensuite conclure avec la présentation de quelques perspectives d'avenir de ce métier en plein essor.

1. Aperçu sur l'évolution des compétences en communication interne

La description en compétences de la fonction de la communication interne revient à cerner l'évolution de ses pratiques dans l'histoire, mais pourtant celle-ci demeure peu documentée et impose un défi de reconstruction. Celle-ci ne peut qu'être alignée à l'histoire évolutive du management et ses pratiques, du moment où cette discipline en faisait partie intégrante et qui par conséquent, en subissait les mêmes changements.

Les débuts de la communication interne, dans l'école anglo-saxonne, ont été associés aux **travaux de Yaxley et Ruck (2015)**, dans le cadre d'un compte rendu qui retraçait l'histoire de la communication interne et ont été liés à la production de la "**Employee Publication**". Cette publication destinée aux employés s'est vue répandre avec la montée en puissance de l'industrialisation des XIXe et XXe siècles en Europe et aux États-Unis, où le besoin de communiquer avec les employés au sein des grandes entreprises se sentaient de plus en plus indispensable.

Cette transition avait connu des tensions entre l'entreprise et ses employés qui, selon Liz Yeomans and Liam FitzPatrick, se disputaient le contrôle du système et les canaux de la communication interne. Ce débat, qui est toujours d'actualité, a donné naissance à plusieurs approches d'envisager la communication interne, qui peuvent être regroupées, selon Yaxley et Ruck (2015) en (04) quatre stratégies se présentant comme suit :

- **Paternalisme** : ayant vu le jour au XIXe siècle, le paternalisme avait marqué la mise en place de la publication destinée aux employés, comme un acte de bien-être à leur destination bien que d'autres l'ont jugé comme une technique de manier les mouvements syndicaux et comme un contrôle de la parole interne.
- **Présentation** : les années 1940 ont connu l'avènement du '**in-house journalist**' ou de l'éditeur industriel qui était un prestataire mandaté pour rédiger et gérer **une ligne éditoriale interne** au service des employés, quoique l'enjeu de cette ère était de faire tenir par l'éditeur un rôle crédible et professionnel, indépendant des interférences des gestionnaires.
- **Persuasion** : les années 1980 ont connu des changements récurrents au sein des entreprises, comme l'ont souligné les auteurs Yaxley et Ruck « '**what's in it for you**' », ceci a fait de la communication un moyen de persuasion centré autour d'un message en faveur du changement, pendant une période d'instabilité économique. Le rôle de la communication interne a ainsi évolué pour être un système de communication planifiée par le management et un outil incontournable de conduite de changement.

• **Participation** : née au XXI^e siècle, cette stratégie a été le résultat d'une période marquée par un désengagement et une crise de confiance entre les employés et la Direction. La participation a ainsi fait naître les notions « d'engagement » et de "consultation" comme moyen de regagner l'engagement des employés, spécialement avec l'évolution accélérée des pratiques de travail et l'avènement des technologies de communication transformatives. Ces stratégies de communication, qui sont décrites comme étant le produit d'une conjoncture précise, ne doivent pas être perçues, selon Yaxley et Ruck (2015) en silo ou comme appartenant à une époque donnée. L'usage de l'une ou de l'autre ne répond aucunement aux critères du temps et elles sont toujours présentes dans les pratiques actuelles de la communication interne. Elles peuvent se croiser ou se chevaucher entre elles selon le besoin ressenti. Cette même idée a été appuyée par Liz Yeomans and Liam FitzPatrick, comme l'exprime ce passage : *“Rather than seeing the history of internal communications simply as one of progression, a model is proposed that sees trends or themes continuing or replicating over time”* (Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017)).

C'est ainsi que vont naître trois tendances principales et récurrentes de la communication interne qui se déclinent comme suit :

1.1 La Propagande ou la communication unidirectionnelle

Cette appellation correspond à un thème souvent rencontré dans la communication interne, *'management propaganda'* ou la propagande managériale fait référence à une communication à sens unique, privilégiant seulement les messages conçus et façonnés par l'entreprise. Ce contrôle de contenus présente l'organisation de manière positive sans qu'il y ait un échange d'idées bidirectionnel avec les collaborateurs, négligeant ainsi la dimension ascendante de la communication, souvent incarnée par l'écoute interne des aspirations et des motivations des collaborateurs.

1.2 « Voix des employés » ou la communication ascendante

Il s'agissait d'offrir aux employés l'opportunité de s'exprimer à travers un journal interne, où il était possible de faire entendre à l'organisation la voix interne de ses collaborateurs qui bénéficiaient de la responsabilité éditoriale et exclusive de leurs propres publications. Cette pratique avait marqué les premiers débuts de la communication interne, dont l'importance changeait selon la perception des organisations qui remettaient en cause constamment son importance.

Pourtant, la présence des médias sociaux et de la communication informelle représente un risque plus élevé que celui de la communication ascendante pour les entreprises, qui ne cadrent

pas la parole interne ou ne donnent pas les moyens nécessaires à leurs employés de s'exprimer de façon constructive. Ce risque peut être contré par une communication ascendante, capable de créer une synergie positive en interne, loin des tensions et des non-dits qui sont souvent associés à des climats de travail toxiques et source d'improductivité.

1.3 Professionnalisme ou l'émergence de la communication interne comme fonction à part entière :

Le développement de la fonction des Ressources Humaines a donné naissance à des stratégies pointues de la communication interne et a ainsi accéléré sa professionnalisation. La communication interne s'est vue évoluer d'une simple revue éditoriale portée par les employés et les éditeurs industriels des années 1980 à une pratique stratégique cadrée avec des qualifications. Cette nouvelle posture présente le seul inconvénient lié au manque d'écoute de la "voix des employés" et risque de faire de cette communication un outil de contrôle managérial peu crédible.

2. Développement des compétences en communication interne au Maroc

2.1 L'évolution de la gestion des compétences dans le secteur public au Maroc

Dans un monde en perpétuel changement, les évolutions technologiques bouleversent continuellement les modes de travail et par ce fait la nature des emplois. Ce contexte fait que la formation professionnelle doit se mettre à niveau pour accompagner les nouvelles exigences des organisations en matière des emplois et des compétences en communication interne.

Dans ce sillage, marqué par des projets de réformes profondes des pratiques de gestion de l'administration publique, la formation professionnelle se trouve au cœur de cette dynamique de changement, dans le sens où elle doit répondre à des enjeux de taille en matière d'accompagnement de nouvelles compétences, touchant aussi bien le digital que le procédural. Grâce à la promulgation du **Décret n°2-05-1366 du 29 Chaoual 1426, 2 Décembre 2005**, relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'État, les organismes publics se sont conformés à l'obligation de se doter de structures dédiées à la formation et d'offrir des plans de formation selon les besoins identifiés en matière de compétences et d'emploi.

Cette obligation réside dans la perception des fonctionnaires comme une locomotive de performance de l'administration et par conséquent il est de leur droit fondamental de se former et de maintenir leur employabilité pour ainsi garantir l'efficacité pour laquelle ils sont recrutés. Nombreux sont les auteurs qui ont insisté sur l'impératif pour toute organisation de se doter de plans de formations adéquats pour assurer son efficacité et maintenir sa pérennité. En effet, Marriam et Cafarella (1991), souligne dans leur ouvrage Bessette (2003), « *les organisations*

doivent avoir des activités de formation continue afin de contrer les effets de la mondialisation, les changements démographiques et l'avènement intensif des nouvelles technologies » (El Fech Bouarfa. (n.d.)).

Malgré cet acquis, l'évolution de la gestion par les compétences dans l'administration marocaine a été toujours entravée par plusieurs blocages souvent d'ordres structurel, juridique et procédural.

S'il on se réfère à **l'avis du CESE** (Conseil économique, social et environnemental. (2023), intitulé : « promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel », publié en marge de sa 138ème **Session Ordinaire tenue le 29 septembre 2022**, il appert que le Statut Général de la Fonction Publique représente une rigidité, vu qu'il est plus centré sur les diplômes, l'ancienneté, les grades, les qualifications et les expériences professionnelles, au détriment d'une véritable valorisation des compétences.

L'une des recommandations de cet avis est l'intégration en bonne et due forme de la notion de compétences au niveau dudit statut, assortie d'une explication détaillée de son contenu et de sa portée.

Selon le même avis, cette recommandation doit être consolidée par la mise en place d'une cartographie de compétences dans l'optique de les pérenniser en :

- « Créant et maintenant à jour les répertoires des emplois/métiers (REM) et les référentiels des emplois/ compétences (REC) »;
- « Mettant en place et/ou en renforçant les observatoires de métiers et compétences qui recensent, les compétences existantes et/ou manquantes et identifient les métiers sous-stress ou en péril, en vue d'ajuster les programmes de formation » ;

L'avis fait référence aussi à l'opération du départ volontaire (Département de Modernisation de l'Administration. (2005)) que malgré ses conséquences assez lourdes sur l'administration, a servi à l'allègement des effectifs et a facilité l'introduction de nouvelles méthodes de gestion en ressources humaines axées sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) .

2.2 Le référentiel des emplois et des compétences au sein de l'administration marocaine

Les référentiels des emplois et des compétences (REC) ont connu une évolution assez récente dans la fonction publique au Maroc. Les premières esquisses qui mettent en valeur l'usage de cet outil dans l'administration publique se réfèrent à une étude publiée par la Direction des Prévisions et des Études Financières (DPEF) relevant du Ministère de l'Économie et des

Finances intitulée: « **1999-2009 : Une décennie de réformes et de progrès pour un Maroc moderne et solidaire** ».

Lors de cette dernière décennie, les départements ministériels ont entamé le développement de leur propre REC comme un outil clé dans le processus d'anticipation des besoins en ressources humaines à court et moyen termes, en qualitatif comme en quantitatif. Cette intégration a été graduel at a pu être encouragée par des fonds d'appui financiers dédiés, comme le Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (Fomap), établi par la Loi de finances de l'année 2005.

Cette évolution des Référentiels (REC) a été accompagnée par l'établissement d'une nouvelle culture administrative prônant mérite et compétence, dont les socles ont été édifiés grâce à l'instauration d'un nouveau système d'évaluation des fonctionnaires. Ce dernier repose sur l'inscription des principes de la performance et du rendement dans un cadre de redevabilité, qui se base sur la tenue d'entretiens individuels et sur une grille de notation standardisée.

N'échappant pas à cette dynamique, le rôle de la formation continue a été mis en avant comme un moyen de réajustement des lacunes et des écarts en compétences identifiés par les REC, entre les profils existants et les compétences requises, pour pouvoir assurer les nouvelles missions de l'administration et accompagner son évolution vers de nouveaux métiers.

2.3 Le référentiel des emplois et des compétences communs aux administrations publiques (RECAP) : quelle place pour la communication interne ?

En 2013, le Département Chargé de la Réforme de l'Administration a conçu le référentiel des emplois et des compétences commun aux administrations publiques (RECAP), qui a inclut (255) fonctions transversales à l'ensemble des Départements. L'objectif est de doter ces derniers d'« *une cartographie unique des emplois communs permettant une optimisation maximale de leur gestion* » (Département de Modernisation de l'Administration. (2005)).

Jugé par le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) comme insuffisant (ne couvrant pas l'ensemble des métiers) et d'une portée indicative, l'analyse dudit référentiel a permis de confirmer le même constat quant aux métiers et emplois afférents à la communication interne.

En effet, l'objet du référentiel porte sur une organisation multipolaire composée de structures de différentes dimensions, allant du service à la direction qui relèvent du même domaine d'activité. La partie dédiée à la communication interne sur ce référentiel la mentionne implicitement comme faisant partie des activités et des tâches devant être réalisées par le « **Chargé de communication et de relations publiques** ». Ce responsable a comme mission

principale de promouvoir l'image de l'Administration et d'assurer la mise en œuvre de la stratégie et les plans de communication y afférent.

Sous l'égide du métier intitulé « **la communication et les relations publiques** », figure des activités où s'entremêlent la communication externe à la communication interne, sans pour autant qu'il y ait une professionnalisation de cette dernière. Ledit RECAP fait référence à des tâches non ordonnées et basiques qui peuvent faire partie de la sphère de compétences du communicant interne, à savoir:

- a) Développer la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne ou externe, au service de la stratégie fixée par les centres de responsabilité ;
- b) Participer à l'étude et à la proposition de toute mesure de nature à favoriser la communication et accélérer la circulation de l'information ;
- c) Contribuer au développement d'une culture « communication » au sein de l'Administration;
- d) Procéder à l'encadrement, au lancement et au suivi des actions de communication ;
- e) Préparer des réunions de coordination périodiques, d'information ou de sensibilisation sur des thèmes d'intérêt particulier.

De cette analyse, il ressort que les besoins en communication interne dans le secteur public sont présents et sentis mais à défaut de sa professionnalisation, ils sont entremêlés à ceux de la communication externe et institutionnelle. Le développement de compétences en communication interne reste un défi pour les responsables de la communication dans le secteur public, dont la mise en avant reste tributaire à ce jour d'efforts individuels et volontaristes. L'essor de cette fonction demeurera ainsi bloqué tant qu'elle ne bénéficie pas encore d'une institutionnalisation en bonne et due forme, qui prend en compte tous les aspects métier nécessaires à son développement.

3. Objet de recherche

Le choix de cette thématique de recherche intervient dans le contexte de la réalisation d'une thèse sur l'évolution de la notion de développement de compétences et sa corrélation avec la question de la communication interdépartementale, comme une composante stratégique de la gestion des ressources humaines au sein des administrations marocaines.

Ainsi, cet article a pour objet de porter un regard critique sur la position actuelle de la communication interne au sein de ces administrations, en tentant de répondre à cette question :

Dans quelle mesure le développement de compétences par le biais de la formation a pu aider les administrations publiques a mené une communication interne efficace et performante ? quels sont les enjeux ayant accompagnés son évolution et quelles perspectives pour assurer sa professionnalisation ?

La réponse à cette question se fera à travers une analyse documentaire des défis et des enjeux qui entravent l'essor de cette fonction malgré sa portée stratégique et sa centralité dans les projets de réformes et de modernisation de l'État. Pour qu'ensuite apporter des recommandations au profit des responsables de la communication interne, dans l'optique de tracer les contours d'une communication efficace, moderne et adaptée aux enjeux actuels des administrations.

3.1 Méthodologie de recherche

Cette étude repose sur l'analyse documentaire de l'évolution du développement de compétences en communication interne, en s'appuyant sur une sélection de documents académiques, institutionnels et professionnels.

Cette démarche correspond à l'objet de cette étude qui se veut un essai pour apporter des solutions pratiques aux enjeux spécifiques rencontrés par les administrations publiques sur cette question.

Le choix des documents était tributaire de la fiabilité de la source d'information : bases de données (comme Google Scholar, JSTOR...), des publications officielles, des sites gouvernementaux ainsi que des articles scientifiques, des rapports et des textes de loi régissant la formation dans le secteur public. Les sources couvrent principalement la période allant des années 90 à aujourd'hui.

L'analyse a été réalisée en trois phases essentielles qui porte sur la réalisation de lectures exploratoires de la documentation disponible, l'identification des thématiques principales, l'élaboration des synthèses en vue de comprendre les principaux enjeux auxquels le secteur est confronté et y apporter des réponses adéquates.

L'analyse documentaire a été entravée par l'insuffisance des retours d'expériences des praticiens, qui a pu être ajustée par ma connaissance du fonctionnement du secteur public et le retour de mon expérience personnelle de dix ans dans la gestion des ressources humaines dans ce domaine.

3.2 Choix de l'épistémologie de référence :

L'épistémologie sous-jacente à cette étude relève de l'interprétativisme, dans le sens où elle cherche à trouver des solutions concrètes à la problématique de développement de compétences en communication interne dans un contexte particulier qui est celui du secteur public.

3.3 Mode de raisonnement

En consécration du choix épistémologique, le mode de raisonnement consiste à formuler des recommandations concrètes basées sur l'analyse documentaire des théories et des pratiques courantes dans l'administration. A ce titre, ce mode choisi est :

1. Basé sur l'action en apportant des solutions à la problématique traitée ;
2. Contextualisé dans le sens où il prend en considération la particularité du contexte administratif marocain ;
3. Basé sur une analyse inductive (analyse des données empiriques disponibles) et déductive en essayant d'appliquer les principes de gestion des compétences tirées des théories de la GRH et du Capital Humain ;
4. Axé sur des solutions pratiques, réalisables et directement applicables dans le contexte de l'administration publique.

4. Analyse des résultats

4.1 Vers une logique d'investissement en capital humain par le biais du développement des compétences en communication interne

La perception des collaborateurs comme un capital immatériel dans lequel il faut investir à travers la formation, a principalement été portée par les initiateurs de la théorie du capital humain, dont les principes ont été intégrés naturellement dans les pratiques du management lors de cette dernière décennie.

L'émergence du management du capital humain a inscrit le développement des compétences au cœur de la stratégie RH de l'organisation, c'est ainsi que les organisations ont commencé à intégrer davantage les principes de la théorie du capital humain dans la planification stratégique de la formation et du développement des compétences, reconnaissant que les investissements dans le capital humain peuvent générer des rendements significatifs à long terme et les inscrire dans une logique de performance.

A partir des années 2000, l'avènement de l'économie du savoir et la révolution numérique ont influencé les organisations, qui se sont orientées vers des approches plus holistiques et axées

sur les compétences, en se focalisant sur le développement continu des compétences, l'apprentissage tout au long de la vie et l'adaptabilité des collaborateurs aux changements technologiques et économiques de leur environnement.

À l'ère de la transformation numérique accélérée et de la mondialisation, les organisations ont plus que jamais compris l'importance de l'investissement dans les programmes de formation et le développement des compétences axés sur les nouvelles technologies, la gestion du changement et le renforcement des capacités d'adaptation. L'idée de considérer la formation comme une action avec un retour sur investissement l'avait inscrit dans une démarche proactive pour l'amélioration des compétences des collaborateurs et le maintien de leur employabilité.

Le 1^{er} constat de cette étude plaide pour la valorisation du capital humain en l'inscrivant au centre des stratégies de formation dédiées à la communication interne.

Cette adoption des principes du management du capital humain met l'humain à l'épicentre de toute stratégie de développement et met le focus sur les compétences individuelles pour une meilleure valorisation. Cette façon de faire conduit inéluctablement à la conception de modules pointus et de programmes spécifiques qui ont un impact conséquent sur la performance organisationnelle.

Un autre point phare de cette approche est l'introduction de l'analyse coût-avantage de la formation, qui permet de développer encore plus l'évaluation des coûts investis dans les programmes de formation et d'en cerner l'utilité.

L'intégration de l'approche du capital humain dans les politiques de formation, permet de favoriser l'innovation organisationnelle en optimisant continuellement les compétences des collaborateurs pour une meilleure gestion de leurs potentialités et la mettre au service de la performance collective.

In fine, il s'agit de promouvoir un modèle de développement de compétences qui tend vers la valorisation des potentialités individuelles grâce à une approche qui prône les notions d'accompagnement continu des compétences.

4.2 Regard critique sur la place de la formation en communication interne dans les projets de réformes et de modernisation de la fonction publique

Taxée d'inefficacité, les administrations publiques ont souvent fait l'objet de plusieurs critiques afférentes à leur mode de gestion. Cette étiquette est souvent expliquée par un bon nombre de dysfonctionnements, qu'il est possible d'attribuer à « *une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit* » (Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (n.d.)).

Vers la fin des années 90, les initiatives de réforme de l'administration publique au Maroc se sont multipliées, et les fruits de la locomotive de développement instaurée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI ont commencé à se sentir, ayant inscrit la réforme de l'Etat parmi ses priorités depuis son accession au trône.

C'est ainsi qu'a vu le jour le **pacte de bonne gestion de 1998**, qui se valait comme une expression concrète de la volonté de l'Etat d'entamer les actions pour la modernisation de son appareil administratif.

Suivi par « **le nouveau concept de l'autorité** », énoncé par sa Majesté lors de son discours royal de 1999, qui introduisait un nouveau modèle participatif, inclusif et citoyen pour la gestion de la chose publique.

Les administrations se sont ainsi trouvées obliger de rénover leurs méthodes de gestion pour accompagner cette vision royale, en prônant un modèle de gouvernance décentralisé et de proximité auprès des citoyens. Ce contexte a favorisé l'émergence d'une mesure concrète qui est **le plan de développement économique et social (PDES)** (2000-2004) (Ministère de la Prévision Économique et du Plan. (2001), porté par le gouvernement de Abderrahmane Yousfi sous les directives de sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Ce plan, bien qu'il portait des objectifs précis en matière notamment de la réforme de la gestion des ressources humaines, le rapport de la cour des comptes (Cour des comptes. (2017), qualifie ses réalisations de non abouties faute d'un cadre de gouvernance centralisé adéquat pour le pilotage des réformes initiées.

Par ailleurs, certains des objectifs promus par le PDES ont eu l'occasion d'être déclinés dans le cadre du Programme d'Appui à la réforme de l'Administration Publique (PARAP) en 2003. Ce projet dont la conception avait requis l'appui de la Banque Africaine de Développement, de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne, s'est étalé sur deux phases et portait un axe important, afférent à la mise à niveau de l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Cet axe concernait la mise en place de mesures visant la maîtrise de la masse salariale, l'instauration d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), ainsi que la déconcentration administrative et la formation continue (Cour des comptes. (2017), sans faire mention jusque-là de la communication.

En parallèle à ce processus, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative a publié les résultats de certaines études établies par des experts sollicités par la Banque mondiale, le FADES et le PNUD. L'un des constats phares de celles-ci est que le fonctionnement de l'administration est entravé par entre autres « **une démobilisation du**

personnel en raison de l'absence de délégation et de circulation de l'information » (Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. (n.d.)).

Ce constat a fait sortir une recommandation clé qui s'inscrit au cœur des missions de la communication interne mais sans pour autant qu'il y ait mention directe de celle-ci. Elle a pourtant énoncé la nécessité de mettre en valeur les ressources humaines du secteur public en mettant en place les conditions nécessaires à leur motivation, à travers l'instauration d'un climat de confiance et le renforcement de leur sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, à la différence des plans de réformes susmentionnées, le Plan National de la Réforme de l'Administration (PNRA, 2018-2021) a eu la particularité de traduire les objectifs de modernisation de la fonction publique en déclinant ses axes stratégiques en plans d'actions, programmés dans le temps avec des partenaires ciblés, consolidés par un cadre de redevabilité à travers un suivi rigoureux et une évaluation en aval, piloté par la Chambre des Représentants. Ce plan visait à concrétiser le processus de réforme de l'administration en identifiant quatre (04) ongles d'attaque touchant respectivement les dimensions organisationnelle, managériale, numérique et éthique. Le but étant de moderniser les méthodes de travail des structures administratives et de procéder à une refonte de la fonction publique à travers leur restructuration et le renforcement de leur capacité.

Ceci dit, malgré que ce plan avait permis l'exécution de projets d'envergure tels que la loi relative au droit d'accès à l'information et la charte nationale de déconcentration administrative, ce plan ne prévoit qu'**un seul projet dédié à la mise à niveau de la communication publique dans les administrations**, dans l'objectif est entre autres le développement des structures chargées de la communication institutionnelle publique et renforcer les compétences dans les métiers de la communication au sein de l'administration publique et la consolidation de leurs efforts autour de stratégies uniformisées .

4.3 Réseau des Responsables de la Communication Publique : un atout pour une professionnalisation de la communication interne et du développement de ses compétences dans l'administration marocaine

La création en 2017 du **Réseau des Responsables de la Communication Publique**, s'inscrit dans le cadre d'un chantier de modernisation, piloté par le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, dont les membres sont issus de différents départements ministériels.

Ce réseau constitue un cadre de réflexion, de partage et d'échange autour de la communication publique, visant à coordonner les efforts et à les mutualiser, dans le but de moderniser le service public et en garantir l'efficacité auprès des citoyens.

Cette dynamique est consolidée par l'appui de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), qui accompagne le Maroc depuis 2016 pour l'instauration d'un gouvernement ouvert, dont le principal levier est l'institutionnalisation de la communication publique. Cet appui s'est concrétisé entre autres par l'édition du rapport de l'OCDE « **Voix citoyenne au Maroc** », qui mentionne la communication interdépartementale comme une des composantes de la communication publique et l'une des prérogatives principales du communicant public.

Dans son édition de 2019, l'OCDE a fait sortir ledit rapport sous l'intitulé « **Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert** », dont les recommandations sont basées sur une enquête auprès de **19** établissements publics marocains, en plus des médias, de la société civile et des représentants de l'administration marocaine.

L'une des recommandations phares du rapport est liée à la nécessité de : « **produire des standards, directives ou procédures, et d'assurer de leur dissémination, afin de servir de guide et de soutien aux communicants des différents Ministères, permettant de distinguer la communication publique de la communication politique** » (OCDE. (2019)). Ce constat plaide pour une formalisation standardisée et une institutionnalisation des procédures et des outils de la communication dans sa globalité.

Dans cette dynamique, le Réseau des Responsables de la communication publique a élaboré le premier **guide de la communication publique**, avec l'accompagnement de l'OCDE, où la communication interne se positionne comme composante essentielle de la communication institutionnelle.

L'un des objectifs principaux du guide est « *d'accompagner l'opérationnalisation de la communication au sein des départements ministériels et des instances publiques et aider les communicants à structurer, valoriser et déployer des actions et initiatives qui informent, mobilisent et fédèrent, tout en contribuant à la mise en œuvre des principes du gouvernement ouvert* » (OCDE. (2021)).

Le rapport de l'OCDE « **Voix Citoyenne au Maroc : le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert** », met en valeur le rôle de la communication interne dans l'ouverture de l'administration publique et son efficacité qui dépend du : « *renforcement des structures en charge de la communication au sein de chaque ministère et l'harmonisation de*

leurs mandats. Cela pourrait notamment être fait grâce au renforcement de la communication interdépartementale (interne), l'allocation d'un budget dédié et une meilleure coordination verticale et horizontale entre les unités concernées à tous les échelles gouvernementales» (OCDE. (2019).

En somme, si des avancées notables ont été réalisées, certains défis majeurs persistent et méritent d'être revus sous un angle scientifique, en vue de permettre une stratégie commune entre les administrations en matière de développement de compétences en communication interne.

Dans ce sillage, **le Réseau des Responsables de la Communication Publique constitue un atout majeur pour la concrétisation de cette vision, qui se positionne comme un mécanisme efficace et légitime pour l'institutionnalisation d'une véritable stratégie de développement de compétences en communication interne dans le secteur public.** A ce sujet, il est recommandé que les axes de cette stratégie prennent en compte les dimensions suivantes :

- i)** Dissocier la communication interne de la communication institutionnelle en développant des livrables propres à elle (guides ; rapports ; articles ; circulaires, etc.) portant sur des politiques, stratégies et outils utiles à sa mise en œuvre ;
- ii)** Poser l'ossature d'une professionnalisation en bonne et due forme de la communication interne en mettant en place des outils communs et en veillant sur la mutualisation des pratiques entre départements à ce sujet;
- iii)** Émettre des recommandations pour adapter le statut de la fonction publique avec les impératifs actuels liés à l'intégration des critères de compétences relatifs à la gestion des carrières des fonctionnaires de l'État et à la communication interne.
- iv)** Mettre à niveau le Référentiel des Emplois et des Compétences Communs aux Administrations Publiques (RECAP), de façon à bien y développer les métiers de la communication publique, en faisant référence aux différentes compétences et savoir-faire nécessaires à l'opérationnalisation de la communication interne dans l'administration.

4.4 Référentiel des emplois et des compétences en communication interne : mise à niveau du Référentiel des Emplois et des Compétences Communs aux Administrations Publiques (RECAP)

D'une histoire de développement relativement récente, la fonction de la communication interne représente des zones d'ombre qui sont peu étudiées et exploitées. C'est ainsi que même les outils nécessaires à son opérationnalisation, font l'objet souvent d'efforts des praticiens du domaine, sans qu'elle aille droit à des analyses en bonne et due forme, nécessaires à leur développement dans les organisations.

C'est ainsi que même les outils de développement de compétences en communication interne ne font l'objet que de peu de recherches et de cadrage académique, entravant ainsi la mise à niveau de cette fonction, dont la professionnalisation représente à ce jour un nombre important de défis pour ses praticiens.

L'analyse du RECAP comme cité plus haut a permis de constater l'absence d'une formalisation en bonne et due forme du métier de la communication interne et des compétences y afférentes comme activité à part entière.

A ce sujet, il est recommandé de développer une nouvelle version du RECAP qui dissocie les emplois et les compétences liés à la communication interne de ceux du « **Chargé de communication et de relations publiques** ».

L'idée est de créer un nouvel emploi intitulé « **Chargé de la communication interne** » où seront ordonnées les compétences devant être maîtrisées par les communicants internes des administrations publiques.

Pour étudier les contours et le contenu de ce référentiel des emplois et des compétences en communication interne commun aux administrations, il a été jugé utile de se référer aux travaux et publications de l'**Association Française de la Communication Interne (AFCI)**. Celle-ci avait publié un nouveau référentiel d'activités et de compétences intitulé "**Communiquer au cœur des organisations, un métier**".

Ce référentiel pose l'ossature des missions, des activités et des compétences du Responsable de la Communication interne et se vaut comme un point de réflexions pour les professionnels du métier, qui doit être adapté et élargi si nécessaire, au champ de leurs interventions. Il s'agit d'un outil d'orientation du moment que les approches en communication interne diffèrent selon le contexte et selon les spécificités de chaque organisation.

Selon ce référentiel, les missions et les activités du Responsable de Communication Interne (RCI) peuvent être regroupées ainsi :

1) Mission d'écoute et de compréhension du corps social

Cette compétence en communication interne repose sur la capacité à percevoir, interpréter et à répondre aux enjeux sociaux et culturels auxquels font face les organisations. Cette écoute va au-delà de la simple réception d'informations et englobe la capacité à détecter les préoccupations et les aspirations des membres de l'organisation.

2) Mission de conseil au management :

Cette mission endosse le rôle stratégique des professionnels de la communication interne, qui consiste en la compréhension des objectifs stratégiques de l'entreprise, en apportant un appui opérationnel aux managers et en participant à la gestion de crise, comme détaillé ci-après :

- **Conseille les dirigeants ;**
- **Apporte un appui opérationnel aux managers ;**
- **Participe à la gestion de crise.**

3) Mission d'élaboration et de gestion des flux de l'information :

Cette mission implique la collecte, la synthèse et la diffusion de données pertinentes pour les différents publics internes. Elle suppose des capacités de création de contenus adaptés via divers moyens de communication, l'utilisation d'outils appropriés. Le développement de cette compétence, permet au responsable de contribuer à créer un environnement de travail informé, engagé et aligné sur les objectifs organisationnels en élaborant la politique d'information interne et en pilotant la réalisation du dispositif d'information interne, comme détaillé ci-après :

- **Élabore la politique d'information interne;**
- **Pilote la réalisation du dispositif d'information interne.**

4) Mission de développement de la dynamique collective

Cette mission sollicite la dimension humaine du professionnel de la communication interne qui englobe la promotion des échanges ouverts et constructifs, la stimulation de la collaboration entre les équipes, le renforcement de la cohésion et de la culture d'entreprise, ainsi que l'écoute active des aspirations internes des collaborateurs. Cette dynamique collective est susceptible de favoriser un leadership participatif, en créant un environnement de travail dynamique, collaboratif et inclusif, propice à l'innovation. A ce sujet, l'AFD focalise sur trois (03) compétences essentielles :

- **Fait vivre et évoluer la culture interne ;**
- **Organise le débat ;**
- **Crée des événements.**

5) Mission de management de l'équipe et de pilotage de la fonction

Cette mission fait appel aux capacités de direction efficace de l'équipe de communication par le professionnel de la communication interne. Cela suppose une définition claire des objectifs qui doivent être alignés sur les besoins de l'entreprise et sa stratégie, une communication transparente et une coordination efficace au sein de l'équipe. L'AFD centre cette mission autour de quatre compétences essentielles :

- **Manager l'équipe de communication interne ;**
- **Animer et gérer le réseau des communicants ;**
- **Négocier et élaborer les budgets de communication interne ;**
- **Assurer la veille externe sur les pratiques de communication.**

En conclusion, la mise à niveau de la communication publique passe inéluctablement par une communication interne efficace et institutionnalisée. L'initiative émise par le Département de la modernisation de la fonction publique, concernant la mise en œuvre d'un référentiel de compétences commun aux administrations, constitue un cadre de référence pour le développement d'un REC spécifique aux métiers de la communication interne. Il s'agit d'une belle opportunité pour les professionnels du métier pour s'inscrire dans cette logique de modernisation en étant les porteurs d'une stratégie de développement de compétences en communication interne, dont le socle est la mise en place **d'un nouvel référentiel de compétences en communication interne commun aux administrations.**

Conclusion : perspectives d'évolution des compétences en communication interne au Maroc

Depuis plus d'une décennie, le Maroc s'est inscrit dans une dynamique de modernisation qui touche aux différents secteurs de l'État. Cette locomotive de développement est centrée autour de l'humain et le positionne au cœur des chantiers portés par sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste. L'administration publique est ainsi appelée plus que jamais à s'ouvrir sur le citoyen, lui prodiguer un service de proximité et de qualité pour veiller sur son rôle de représentativité de l'État auprès des marocains et des partenaires étrangers.

Cette ouverture du service dépend inéluctablement du degré d'ouverture de l'administration sur ses fonctionnaires, et de sa capacité à mener des stratégies pointues et formalisées autour du développement de compétences en communication interne. Une communication qui est jusque-là, selon les résultats de cette étude, en retrait et se limite à une simple émission d'informations et de directives en interne auprès des collaborateurs.

Il est temps pour les administrations publiques de s'approprier les outils de cette fonction, et de mettre en place le cadre institutionnel nécessaire pour sa mise en œuvre et sa professionnalisation. Il est aussi temps de la percevoir comme fonction à part entière et la positionner comme l'un des paliers de la gestion des ressources humaines et de la formation continue, en la plaçant au cœur de ses intérêts et de ses préoccupations :

« La Communication au sein de l'Entreprise explique tout, elle est aussi et surtout une réponse à tout. On attend d'elle qu'elle rende l'Entreprise plus fluide, plus transparente, plus solidaire et par la même plus performante. » (B. Henriot ; F. Boneu, Audit de la communication interne, Ed. Edition d'organisation, 1995)

Après avoir présenté, tout au long de cet article, l'évolution assez intéressante de cette fonction et de ses compétences, il a été jugé utile de clôturer avec une mise en perspective futuriste sur son devenir et de mettre en lumière les compétences qui seront mises en exergue et qui doivent être observées par les responsables de la formation continue et de la communication interne dans leurs planifications et prévisions.

Dans cette optique, une étude a été menée par l'Association Française de la Communication Interne (AFCI), où il était question d'étudier l'évolution des compétences de cette communication sur les 10 ans à venir. Les grands constats de l'étude se déclinent comme suit :

- Eu égard de l'évolution impactant la fonction de la communication interne, il est devenu crucial d'acquérir **des compétences en conduite de changement, de la psychologie, du**

management et du digital. Le communicant doit ainsi évoluer vers un rôle davantage collaboratif plus axé sur une politique de proximité allant vers les collaborateurs ;

- Le communicant interne se trouve placé dans un rapport conflictuel entre le « corportate » et « l'équipe » dans une dualité d'échange tant bien au niveau macro que micro de l'entreprise. Ainsi, le communicant interne se doit de se positionner en tant que **catalyseur, médiateur, organisateur de lien et une force en conseil**, dans une logique de proximité imposée par la réalité du travail actuel.
- In fine, il revient à la capacité du communicant interne de construire **un rapport de confiance** entre le haut et le bas de l'organisation.
- Garantir **l'engagement des collaborateurs et développer leur sentiment d'appartenance** sont au cœur des missions du communicant interne, celles-ci sont souvent difficiles à réussir au regard d'attentes internes volatiles et souvent changeantes.

Dans ce même sillage, les experts français ci-après cités, ont été interrogés sur l'évolution de cette fonction d'ici dix ans et telles étaient leurs réponses :

- Pour **Assaël Adary**, Cofondateur et président du cabinet d'études et conseil en communication « Occurrence » : *« J'en appelle à une vision plus unifiée des communications interne et externe, lesquelles ont des canaux communs, tout en affirmant les spécificités de la communication interne et la singularité des publics auxquels elle s'adresse. »* et pour **Guillaume Aper**, Directeur adjoint de la communication « JCDecaux » et administrateur de l'AFCI : *« De mon point de vue, le grand avantage des communicants internes est d'être capables de passer des étages lambrissés de la direction générale à une rencontre avec un opérateur d'usine. Demain, comment les communicants internes pourront-ils garder cette élasticité entre le terrain et la stratégie ? »*

La communication interne, pour ces praticiens, est l'occasion de questionner le management, dans un contexte où les corps intermédiaires se font de plus en plus moins nombreux, et où l'abondance des outils nécessitent une certaine démocratisation d'accès à l'information, abstraction faite de la place hiérarchique du collaborateur cible.

Dans un souci de projeter cette réflexion dans le contexte marocain, et à l'instar de leurs pairs français, les professionnels de la communication interne au Maroc ont été interrogés par l'Association Macom'In (Baromètre 2016 MACOM'IN-INERGIE de la fonction de communication interne au Maroc), sur comment ils appréhendent l'avenir de la communication interne dans l'entreprise de demain et les défis à relever. (04) quatre enjeux fondamentaux ont été identifiés :

- Une place stratégique égale à celle de la communication externe ;
- Un esprit de partage et de communication pour mettre terme à toute rétention d'information et manque d'implication des managers ;
- Relever le défi de la transformation digitale pour rester à la ligne des nouvelles pratiques et outils en vigueur ;
- L'écoute active des collaborateurs et la cohésion sociale pour une meilleure efficacité collective.

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 publics, envisageant désormais la communication interne comme un magnifique levier de management, telle qu'il a été exprimé par la présidente de l'AFCI, Mme. Ingrid MAILLARD :

« Face à la complexité croissante des entreprises en transformation, le métier est à la croisée des chemins, ma conviction est que le communicant interne a de beaux jours devant lui ! »

BIBLIOGRAPHIE

- **Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017).**

Internal communication. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring public relations* (pp. XX-XX). Pearson Education.

- **El Fech Bouarfa. (n.d.).**

Le système de formation continue marocain : enjeux stratégiques et réalités des pratiques. Faculté des Sciences de l'Éducation.

- **Conseil économique, social et environnemental. (2023).**

Avis du conseil économique, social et environnemental : *Promouvoir le transfert de compétences en milieu professionnel* n° 7178 – 23 chaabane 1444 (16-3-2023).

- **Département de Modernisation de l'Administration. (2005).**

Résultats et analyse de l'opération départ volontaire, au 30 octobre 2005. Département de la modernisation de l'administration.

- **Département de Modernisation de l'Administration. (2005).**

Résultats et analyse de l'opération départ volontaire, au 30 octobre 2005. Département de la modernisation de l'administration.

- **Lahjouji, K., & El Menzhi, K. (n.d.).**

Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? Laboratoire de recherche : Management des organisations, Université Mohamed V – Rabat (Maroc).

- **Ministère de la Prévision Économique et du Plan. (2001).**

Le plan de développement économique et social 2000-2004, Volume 1 : Les orientations et les perspectives globales de développement économique et social. Direction de la Programmation, Print-Diffusion.

- **Cour des comptes. (2017).**

Rapport de la Cour des Comptes, octobre 2017.

- **Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. (n.d.).**

La réforme administrative au Maroc.

- **OCDE. (2019).**

Voix citoyenne au Maroc : Le rôle de la communication et des médias pour un gouvernement plus ouvert, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. Éditions OCDE.

- **OCDE. (2021).**

Guide de la communication publique.

- **Henriet, B., & Boneu, F. (1995).**

Audit de la communication interne. Éditions d'organisation.