

Communication interne au service de la performance des administrations publiques marocaines

Internal Communication in the Service of Performance in Moroccan Public Administrations

Zakariae ABOU-MEHDI HASSANI

Doctorant

La Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohamed premier Oujda

Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaire en Territoire, Entrepreneuriat et

Droit des Affaires

Maroc

Mounir EL MACHKOUR

Enseignant chercheur

La Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohamed premier Oujda

Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaire en Territoire, Entrepreneuriat et

Droit des Affaires

Maroc

Date de soumission : 27/04/2026

Date d'acceptation : 04/06/2026

Pour citer cet article :

ABOU-MEHDI HASSANI. Z. & EL MACHKOUR. M. « Communication interne au service de la performance des administrations publiques marocaines », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 936-957

Résumé

Cet article examine, dans une perspective théorique, la place de la communication interne dans la performance des administrations publiques marocaines. Il cherche à clarifier ses principales typologies, à mettre en évidence les enjeux organisationnels, humains, culturels et procéduraux qui y sont liés, et à identifier les leviers capables d'en améliorer l'efficacité dans un contexte marqué par des exigences croissantes de modernisation, de transparence et de qualité du service public. L'étude montre que la communication interne constitue un levier stratégique de gestion des ressources humaines, favorisant la cohésion, la mobilisation et l'engagement des agents, tout en influençant plus largement la performance organisationnelle des structures publiques. Elle met également en évidence que l'efficacité de cette communication dépend d'une meilleure articulation entre les flux d'information, d'une prise en compte des spécificités du contexte marocain et de l'activation de leviers adaptés. Cette contribution propose ainsi un cadre de lecture pour comprendre le rôle de la communication interne dans la modernisation administrative au Maroc institutionnel contemporain.

Mots clés : Communication interne; performance organisationnelle; administrations publiques marocaines; gestion des ressources humaines; modernisation administrative.

Abstract

This article examines, from a theoretical perspective, the role of internal communication in the performance of Moroccan public administrations. It seeks to clarify its main typologies, highlight the organizational, human, cultural, and procedural issues associated with it, and identify the levers capable of improving its effectiveness in a context marked by growing demands for modernization, transparency, and public service quality. The study shows that internal communication constitutes a strategic lever for human resource management, fostering cohesion, mobilization, and employee engagement, while more broadly influencing the organizational performance of public structures. It also highlights that the effectiveness of internal communication depends on a better articulation of information flows, consideration of the specificities of the Moroccan context, and the activation of appropriate levers. This contribution thus proposes an analytical framework for understanding the role of internal communication in administrative modernization in contemporary institutional Morocco.

Keywords : Internal communication; organizational performance; Moroccan public administrations; human resource management; administrative modernization.

Introduction

La communication interne constitue un levier important de la performance des administrations publiques marocaines, notamment dans le champ de la gestion des ressources humaines. Dans ces organisations, les spécificités culturelles, organisationnelles et procédurales, combinées aux exigences de modernisation, de transparence et de qualité du service public, renforcent l'importance de cette fonction dans la circulation de l'information, la mobilisation des agents et la cohérence de l'action administrative. Pourtant, les pratiques de communication interne y demeurent souvent fragmentées, peu interactives et insuffisamment structurées, ce qui limite leur contribution à la gestion stratégique des ressources humaines et à l'accompagnement des transformations administratives.

Dans ce contexte, cet article s'interroge sur la question suivante : **dans quelle mesure et par quels mécanismes la communication interne, lorsqu'elle est adaptée aux spécificités des administrations publiques marocaines, peut-elle contribuer à leur performance ?** La performance est entendue ici dans une acception élargie, intégrant l'efficacité organisationnelle, la cohésion interne, la mobilisation des ressources humaines et, plus largement, la qualité du service public. Sur le plan théorique, l'analyse s'appuie principalement sur une lecture issue de la théorie des organisations appliquée au secteur public, complétée par les apports des travaux relatifs à l'engagement des employés et à la modernisation administrative.

Méthodologiquement, cette contribution adopte une démarche théorique fondée sur une revue de la littérature et une analyse conceptuelle des travaux portant sur la communication interne, la gestion des ressources humaines et le fonctionnement des administrations publiques. Dans cette perspective, la première partie présente les fondements théoriques de la communication interne et ses principales typologies ; la deuxième analyse ses spécificités dans les administrations publiques marocaines ainsi que les enjeux qui en découlent ; la troisième identifie enfin les principaux leviers d'amélioration et les effets attendus sur la performance organisationnelle.

1. COMMUNICATION INTERNE : FONDEMENTS ET TYPOLOGIES

1.1. Communication interne : une pratique clé de la GRH

La communication interne occupe aujourd'hui une place centrale dans le fonctionnement des organisations. Elle ne se limite pas à la diffusion d'informations, mais joue un rôle important dans la mobilisation des agents, la cohésion des équipes et l'alignement sur les objectifs institutionnels. Avant d'approfondir ses dimensions clés, il convient d'en cerner la définition et les implications pour la gestion des ressources humaines.

1.1.1. Définition et finalités

La communication interne peut être définie comme l'ensemble des processus et des dispositifs permettant de transmettre des informations, de structurer les relations de travail et de coordonner les activités entre les membres d'une organisation. Elle contribue ainsi à instaurer un climat organisationnel propice à la cohésion des équipes et à l'alignement des actions sur les orientations de l'organisation. Dans une perspective plus interactive, Bisel et Barge (2011) précisent que la communication interne ne se limite pas à la transmission descendante d'informations, mais englobe également les échanges ascendants et horizontaux, qui participent à une co-construction des messages et à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles. Une telle approche favorise le sentiment d'appartenance des employés.

Au-delà de sa définition, la communication interne se caractérise également par des finalités précises qui structurent son usage dans les organisations. Selon Quirke (2000), ses finalités fondamentales s'articulent principalement autour de deux dimensions. La première renvoie à la **diffusion de l'information productive**, c'est-à-dire la transmission d'informations claires, précises et utiles permettant aux employés de mieux comprendre leurs rôles, d'exécuter efficacement leurs tâches et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. La seconde concerne **la diffusion de l'information sociale**, à travers le partage d'informations relatives à la vie de l'organisation, telles que les valeurs, la culture, les événements internes, les reconnaissances, les règles de fonctionnement ou encore les changements organisationnels.

Ces approches ne se situent pas exactement au même niveau d'analyse. Là où Quirke envisage surtout la communication interne comme un moyen d'orienter l'action collective et d'assurer la cohérence organisationnelle, Bisel et Barge insistent davantage sur sa dimension interactionnelle et co-construite. Cette distinction montre que la communication interne peut être appréhendée à la fois comme un instrument d'organisation et comme un processus relationnel de production de sens. Dans le contexte des administrations publiques marocaines, ces deux dimensions apparaissent complémentaires.

1.1.2. Importance managériale et rôles stratégiques

Etant donné que la GRH représente une fonction transversale au cœur du fonctionnement organisationnel, la communication interne est un outil stratégique de son système et de ses processus, facilitant la diffusion des politiques RH, des procédures et des informations essentielles. (Kalla, 2005) indique que l'intégration de la communication interne dans les pratiques de GRH permet de mieux gérer les talents, de coordonner les efforts de formation et de développement, et d'assurer une meilleure compréhension des attentes organisationnelles. Cela conduit à une gestion plus efficace des performances et au développement d'une culture organisationnelle positive. En ce sens, la communication interne peut être appréhendée comme une ressource organisationnelle qui soutient la performance, non seulement par l'amélioration des processus RH, mais aussi par la qualité des interactions, la coordination des acteurs et la compréhension partagée des objectifs institutionnels.

La communication interne joue des rôles cruciaux dans l'optimisation et la performance de la fonction RH au sein des organisations. Les chercheurs et les praticiens mentionnent principalement à titre d'exemple :

Cohésion organisationnelle. Une communication interne efficace favorise la cohésion en facilitant le partage d'informations et en renforçant les relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Selon (Décaudin & Igalens, 2010), une communication bien structurée permet de créer un environnement de travail harmonieux, où les employés se sentent connectés et alignés sur les objectifs communs. Cette cohésion est essentielle pour assurer une collaboration efficace entre les différentes équipes et départements.

Engagement des employés. L'engagement des employés est étroitement lié à la qualité de la communication interne. (Welch, 2011) souligne que des canaux de communication ouverts et transparents permettent aux employés de comprendre leur rôle au sein de l'organisation, ce qui augmente leur motivation et leur implication dans les tâches quotidiennes. De plus, une communication bidirectionnelle offre aux employés l'opportunité de s'exprimer, renforçant ainsi leur sentiment de valeur et d'intégration.

Fédération des acteurs autour d'une vision commune. La communication interne contribue à renforcer le sentiment d'appartenance en partageant une vision commune et des valeurs organisationnelles qui donnent du sens aux actions quotidiennes. En articulant les messages institutionnels avec les réalités de terrain, elle facilite l'alignement des comportements sur les objectifs collectifs, réduit les incompréhensions entre services et consolide l'identité organisationnelle. Dans cette perspective, (Quirke, 2000) souligne que la communication

interne permet de relier la stratégie à l'action, en permettant aux employés de se reconnaître dans le projet de l'organisation et de s'y engager de manière plus active.

Maintien du climat social. La communication interne joue également un rôle déterminant dans la préservation d'un climat social équilibré, en limitant les zones d'incertitude, en prévenant les rumeurs et en favorisant des relations de confiance. Des dispositifs d'information réguliers et dialogiques permettent de mieux gérer les tensions, d'anticiper les résistances au changement et de soutenir la qualité des relations au travail. Lorsque la communication ascendante est distordue ou insuffisante, les problèmes opérationnels et les préoccupations des agents remontent mal, ce qui fragilise le climat interne et peut accroître les dysfonctionnements.

Ainsi, la communication interne apparaît comme une composante structurante de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle soutient à la fois la cohésion, l'engagement, la régulation sociale et, plus largement, la performance organisationnelle.

1.2. Typologies de la communication interne

La communication interne se décline en plusieurs typologies selon le sens des flux d'information, la nature des interactions et les objectifs poursuivis. Comme le souligne (Kalla, 2005), l'identification de ces formes est essentielle pour concevoir des dispositifs adaptés aux besoins et à la culture de l'organisation. Dans cette perspective, les principales typologies retenues sont la communication descendante, ascendante, horizontale et bidirectionnelle.

1.2.1. Communication descendante

La communication descendante désigne le flux d'informations émanant de la direction vers les employés. Elle est utilisée pour transmettre des instructions, des orientations stratégiques ou des décisions. (Clampitt & Downs, 1993) soulignent que ce type de communication est essentiel pour établir la clarté organisationnelle et aligner les collaborateurs sur les objectifs stratégiques. Cependant, si elle est utilisée de manière exclusive, elle peut être perçue comme autoritaire et limiter la participation des employés.

1.2.2. Communication ascendante

La communication ascendante fait référence au retour d'informations des employés vers leurs supérieurs hiérarchiques. Elle inclut des feedbacks, des suggestions ou des signalements de problèmes. Selon (Tourish & Robson, 2006), ce type de communication est essentiel pour renforcer la transparence organisationnelle et améliorer la prise de décision en intégrant les perspectives des collaborateurs.

1.2.3. Communication horizontale

La communication horizontale concerne les échanges entre collègues ou départements de même niveau hiérarchique. (Ruck & Welch, 2012) mettent en avant son rôle dans la facilitation de la collaboration interservices, le partage de connaissances et la résolution rapide des problèmes opérationnels. Cette typologie est particulièrement importante dans les organisations où la coordination entre unités fonctionnelles, services ou départements conditionne l'efficacité de l'action collective.

1.2.4. Communication bidirectionnelle

La communication bidirectionnelle articule les flux descendants et ascendants dans une logique de dialogue, de rétroaction et d'ajustement réciproque entre les différents niveaux de l'organisation. (Welch, 2011) insiste sur le fait que ce type de communication est le plus efficace pour instaurer un climat de confiance et de collaboration au sein des organisations. Elle permet de créer une dynamique d'échange, tout en alignant les collaborateurs sur les objectifs organisationnels.

Le tableau n° 1 présente et récapitule les caractéristiques de chaque type.

Tableau n° 1 : Caractéristiques des types de la communication interne

| Type | Caractéristiques |
|----------------|---|
| C. descendante | Flux de la direction vers les employés ; diffusion d'instructions, de décisions, d'orientations et de règles ; vise la clarté, l'alignement et la coordination ; peut générer de la rigidité et limiter la participation lorsqu'elle est utilisée de manière exclusive. |
| C. ascendante | Flux des employés vers la hiérarchie ; remontée de feedbacks, de suggestions, d'alertes et de difficultés ; soutient la transparence, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration de la décision ; dépend du climat de confiance et de l'ouverture managériale. |
| C. horizontale | Échanges entre collègues ou services de même niveau hiérarchique ; favorise la coordination interservices, le partage de connaissances et la |

| | |
|---------------------|--|
| | résolution de problèmes opérationnels ; renforce la coopération et limite les silos. |
| C. bidirectionnelle | Articulation des flux ascendants et descendants ; échanges réciproques, écoute, rétroaction et ajustements ; favorise la confiance, la co-construction du sens et l'innovation ; suppose des canaux et des routines de communication structurés. |

Source : élaboré par nos soins

Ces différentes formes de communication ne s'opposent pas de manière stricte ; elles coexistent généralement au sein des organisations et leur efficacité dépend de leur articulation, de l'environnement organisationnel et du degré d'ouverture des pratiques managériales.

Ce cadrage typologique fournit ainsi une grille de lecture utile pour analyser, dans le cas des administrations publiques marocaines, les formes concrètes de circulation de l'information ainsi que les déséquilibres susceptibles d'affecter la coordination, la participation et la performance organisationnelle.

2. SPÉCIFICITÉ DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

La communication interne prend une signification particulière dans les administrations publiques marocaines, où les exigences de hiérarchie, de formalisation procédurale et de continuité du service public influencent fortement la circulation de l'information.

2.1. Administrations publiques marocaines : Définition et axes de modernisation

2.1.1. Définition

L'administration publique peut être définie comme l'ensemble des organisations et des structures chargées de mettre en œuvre les décisions publiques, de produire des services collectifs et d'assurer le fonctionnement régulier de l'État et des institutions publiques. Elle se caractérise classiquement par une organisation fondée sur des règles formelles, une division du travail, une hiérarchie administrative et des procédures visant la prévisibilité, la continuité et l'égalité de traitement des usagers. Dans la perspective wébérienne, ces traits renvoient au modèle bureaucratique, conçu pour garantir la rationalité et la légalité de l'action administrative, mais susceptible de générer des rigidités lorsque la formalisation devient excessive ou lorsque la coordination interservices est insuffisante (Weber, 1947).

2.1.2. Axes de modernisation

La modernisation des administrations publiques marocaines renvoie à un ensemble de réformes visant à améliorer la performance, la qualité et la réactivité du service public. Dans cette dynamique, plusieurs administrations ont intégré des instruments inspirés du management public contemporain, proches de l'esprit du **New Public Management**. Toutefois, ces évolutions peuvent aussi produire des effets paradoxaux, en renforçant la fragmentation des responsabilités, la multiplication des circuits de validation et les silos organisationnels, au détriment de la coordination et de la cohérence de l'action publique (Dunleavy, Margetts, Bastow et Tinkler, 2006).

Plus récemment, cette modernisation s'inscrit dans une trajectoire de **gouvernance numérique**, marquée par la digitalisation des processus, la dématérialisation des démarches et la recherche d'une meilleure interopérabilité entre services. Cependant, la transformation digitale ne se limite pas à l'introduction de technologies ; elle suppose aussi une reconfiguration des modes de coordination, des compétences et des pratiques managériales et communicationnelles afin de soutenir la collaboration transversale et d'améliorer l'accessibilité des services publics (Mergel, Edelmann et Haug, 2019). Par ailleurs, la montée des attentes citoyennes en matière de transparence et de redevabilité renforce la nécessité d'un pilotage interne favorisant une circulation plus fluide de l'information et un climat de confiance, conditions essentielles à l'effectivité des chantiers de modernisation (Bovens, Schillemans et Goodin, 2014; Heald, 2006)

2.2. Typologies spécifiques au secteur public et leurs particularités

Dans les administrations publiques marocaines, la communication interne présente des particularités liées à la hiérarchie, à la formalisation des procédures et aux exigences de continuité du service public. Si les typologies classiques de la communication interne demeurent pertinentes, leur mise en œuvre prend ici une forme spécifique, marquée par la prédominance des circuits formels, la centralité des flux verticaux et la relative faiblesse des échanges transversaux et ascendants.

2.2.1. Communication formelle et informelle

Dans le secteur public, la communication formelle occupe une place dominante en raison du poids des procédures, des circuits d'approbation et des canaux institutionnels. Toutefois, la

communication informelle conserve une fonction importante en facilitant la circulation rapide de l'information et en soutenant les relations interpersonnelles. (Whetsell, Kroll et DeHart-Davis, 2020) montrent que ces réseaux informels peuvent compenser certaines rigidités bureaucratiques et contribuer à une meilleure fluidité organisationnelle.

2.2.2. Communication verticale et horizontale

Les administrations publiques marocaines reposent largement sur une logique hiérarchique qui privilégie la communication verticale, notamment descendante. Si cette configuration permet de transmettre les directives et les décisions, elle peut aussi limiter la transversalité entre services. (Abil & Sahab, 2020) soulignent qu'un déficit de communication transversale peut engendrer des dysfonctionnements et réduire l'efficacité administrative. Ainsi, une communication horizontale demeure essentielle pour la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

2.2.3. Communication ascendante et bidirectionnelle

Dans le contexte public marocain, la communication ascendante reste souvent insuffisamment développée, ce qui limite la remontée des préoccupations, des suggestions et des retours d'expérience des agents. (Farjani, 2024) note que cette faible mobilisation des flux ascendants peut freiner l'innovation et l'amélioration des services. Dès lors, le renforcement d'une communication bidirectionnelle apparaît comme un enjeu central. (Hamdi & El Abbadi, 2020), ainsi que (Abil & Sahab, 2020), montrent qu'une communication plus interactive, intégrant écoute et dialogue, favorise l'implication des employés et soutient la performance organisationnelle.

Ainsi, dans le secteur public marocain, l'enjeu n'est pas seulement de mobiliser différentes typologies de communication, mais de rééquilibrer leur usage afin de réduire la domination exclusive du formel et du vertical, au profit d'échanges plus transversaux, participatifs et interactifs.

2.3. Enjeux stratégiques

2.3.1. Enjeux organisationnels

Dans les administrations publiques marocaines, les enjeux organisationnels de la communication interne concernent principalement la capacité des institutions à assurer une circulation fluide de l'information, à coordonner les acteurs et à soutenir l'efficacité de l'action administrative.

Impact sur la transparence, la coordination et l'efficacité. La communication interne contribue d'abord à renforcer la transparence en diffusant des informations claires et accessibles, ce qui favorise la confiance entre les agents et la hiérarchie. Une meilleure transparence réduit les malentendus et soutient la responsabilisation des acteurs. Dans les administrations publiques marocaines, cet enjeu est particulièrement important dans un environnement souvent marqué par la lourdeur des circuits bureaucratiques.

Elle joue également un rôle essentiel dans la coordination des activités. (Ruck & Welch, 2012) soulignent que les flux d'information verticaux et horizontaux facilitent l'alignement des objectifs et limitent les duplications d'efforts.

Enfin, l'efficacité organisationnelle dépend en partie de l'accès rapide à une information pertinente. Des dispositifs de communication adaptés contribuent à réduire les délais décisionnels et à améliorer la qualité des résultats.

Renforcement de la cohérence organisationnelle dans un contexte public. Dans les administrations publiques, la cohérence organisationnelle dépend de la capacité des acteurs à partager des repères communs et à inscrire leurs actions dans une logique collective. La communication interne y joue un rôle structurant en facilitant l'alignement autour des missions, des priorités et des valeurs institutionnelles. Des échanges mieux structurés entre services réduisent les incompréhensions et favorisent une plus grande cohérence dans l'action. Dans le contexte marocain, où les administrations sont confrontées à des réformes continues et à des exigences croissantes de performance, cette cohérence apparaît comme un enjeu crucial.

2.3.2. Enjeux humains et culturels

Dans les administrations publiques marocaines, la communication interne est fortement influencée par des facteurs humains et culturels qui conditionnent à la fois la circulation des messages et le niveau d'engagement des agents. Ces enjeux renvoient autant aux normes relationnelles et hiérarchiques qu'aux attentes des employés en matière de reconnaissance, d'écoute et d'implication.

Adéquation avec la culture marocaine. La culture marocaine, marquée par des dimensions relationnelles, hiérarchiques et collectives, influence sensiblement les pratiques de la communication interne. (Elbanna, 2016) souligne que, dans les contextes arabes et maghrébins, le respect de l'autorité renforce la prévalence des communications descendantes, tout en limitant parfois l'expression ascendante. Dans ce cadre, les administrations publiques doivent

développer des espaces d'échange permettant aux agents de s'exprimer sans remettre en cause les équilibres culturels existants.

Par ailleurs, les relations interpersonnelles et les échanges informels occupent une place importante dans la manière dont les messages sont perçus et appropriés. Les travaux de (Farh, Hackett et Liang, 2007), menés dans d'autres contextes culturels hiérarchisés, montrent que les valeurs culturelles individuelles peuvent moduler les effets de la communication sur l'engagement et la performance. Cette lecture éclaire, par analogie, le cas marocain, où la combinaison entre communication formelle et échanges informels peut renforcer l'efficacité des pratiques internes. À cela s'ajoute la diversité linguistique, qui impose aux administrations une attention particulière à la clarté et à l'accessibilité des messages afin de garantir une compréhension partagée.

Défis d'engagement et d'implication. L'engagement et la mobilisation des agents constituent un enjeu majeur dans les administrations publiques, où les contraintes bureaucratiques, hiérarchiques et organisationnelles peuvent freiner l'implication. Meyer et Allen (1991) rappellent que l'engagement des employés comporte des dimensions affective, normative et continue, toutes sensibles au contexte de travail. Dans cette perspective, une communication interne ouverte, plus interactive et valorisante peut renforcer l'attachement des employés à leur organisation.

De leur côté, Bakker et Demerouti (2008) soulignent que la motivation dépend aussi des ressources organisationnelles mises à disposition, telles que le soutien, la reconnaissance et les possibilités de développement. Dans le contexte marocain, une communication interne de qualité peut contribuer à valoriser les agents, à soutenir leur implication et à atténuer les effets des contraintes professionnelles. À l'inverse, l'absence de reconnaissance et de perspectives, déjà identifiée comme un facteur de fatigue et de désengagement par Maslach et Leiter (1997), peut être accentuée par des pratiques de communication insuffisamment valorisantes ou peu participatives.

2.3.3. Enjeux procéduraux

Dans les administrations publiques, les procédures, la formalisation des échanges et les circuits de validation influencent fortement la communication interne. Si ces mécanismes visent à garantir la conformité et la transparence, ils peuvent aussi limiter la fluidité des échanges, la réactivité organisationnelle et la capacité d'adaptation des structures publiques (Mintzberg, 1983).

Dans cette perspective, une lecture inspirée de la théorie institutionnelle permet d'éclairer ces enjeux procéduraux. Les administrations publiques n'évoluent pas uniquement selon une logique d'efficacité, mais également sous l'effet de normes, de règles et d'exigences de légitimité qui stabilisent les pratiques organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983).

Limites des pratiques actuelles (fragmentation, formalisme). Les pratiques de la communication interne dans les administrations publiques sont souvent marquées par une fragmentation des flux d'information, liée au cloisonnement des structures et à la hiérarchie des circuits décisionnels. (Clampitt & Downs, 1993) montrent que ces silos organisationnels favorisent une vision compartimentée des responsabilités, au risque de générer des malentendus et des inefficacités. Dans le contexte marocain, cette fragmentation est accentuée par une intégration encore insuffisante des systèmes d'information.

Le formalisme constitue une autre limite importante. (Kalla, 2005) souligne que l'excès de procédures et la dépendance aux canaux officiels peuvent freiner l'interaction spontanée, limiter l'innovation et réduire la participation des employés. Cette dynamique tend également à privilégier la communication descendante au détriment des échanges horizontaux et ascendants. (Tourish & Robson, 2006) montrent qu'un tel déséquilibre réduit la remontée des idées et des préoccupations, ce qui affaiblit la coopération et la qualité de la décision.

Manque de réactivité et inertie décisionnelle. Un autre enjeu procédural majeur réside dans le manque de réactivité organisationnelle, souvent alimenté par la centralisation des décisions et par la longueur des circuits de validation. Cette inertie freine l'adaptation aux changements et limite la fluidité des communications internes. Les travaux de (Farh et al., 2007), menés dans des contextes à forte distance hiérarchique, montrent que les subordonnés sont parfois moins enclins à signaler les dysfonctionnements ou à proposer des idées, ce qui peut éclairer, par analogie, certaines situations observées dans les administrations publiques marocaines.

Dans ce cadre, (Hamdi & El Abbadi, 2020) ainsi que (Farjani, 2024) soulignent que le poids des habitudes administratives et la faible ouverture au changement peuvent ralentir l'expérimentation de nouvelles pratiques communicationnelles. Les enjeux procéduraux de la communication interne ne relèvent donc pas uniquement de la structure formelle, mais aussi de routines organisationnelles qui limitent l'agilité administrative. Ces constats renforcent la nécessité de repenser les circuits d'information et les modalités de coordination dans une logique de modernisation.

3. PERSPECTIVES ET LEVIERS POUR UNE COMMUNICATION INTERNE PERFORMANTE

Après avoir mis en évidence les principaux fondements théoriques et les spécificités organisationnelles, culturelles et procédurales de la communication interne dans les administrations publiques marocaines, il convient désormais d'identifier les principaux leviers susceptibles d'en renforcer l'efficacité.

3.1. Perspectives et leviers pour renforcer la communication interne

Le renforcement de la communication interne dans les administrations publiques suppose de dépasser les approches essentiellement formelles ou descendantes, au profit de pratiques plus cohérentes, plus interactives et mieux articulées aux objectifs institutionnels. Cette évolution passe notamment par un positionnement plus stratégique de la communication, une meilleure articulation avec la fonction RH et une intégration progressive des outils numériques.

3.1.1. Alignement stratégique

L'alignement stratégique consiste à inscrire la communication interne dans les priorités globales de l'organisation, en la considérant comme une composante de pilotage et d'accompagnement du changement, et non comme un simple outil de diffusion. (Welch, 2011) montre qu'une communication interne pensée dans une logique stratégique contribue à renforcer l'engagement des employés en favorisant l'appropriation des objectifs organisationnels.

Dans les administrations publiques, cet alignement est particulièrement important pour soutenir les objectifs de la gestion des ressources humaines, notamment en matière de motivation, de fidélisation et de développement des compétences. En reliant plus étroitement la communication interne aux priorités RH, les administrations peuvent favoriser une meilleure mobilisation des agents et soutenir la qualité du service public.

Enfin, cette orientation suppose une coordination plus étroite entre les fonctions RH et communication. Cette articulation permet de concevoir des messages plus adaptés aux attentes des employés tout en restant cohérents avec les priorités institutionnelles. Dans le contexte marocain, où les ressources humaines occupent une place centrale dans la conduite des réformes, cet alignement peut constituer un levier important de modernisation administrative.

3.1.2. Transformation numérique et modernisation de la communication interne

La transformation numérique constitue aujourd'hui un levier important pour renforcer la communication interne dans les administrations publiques. En facilitant la circulation, la centralisation et l'accessibilité de l'information, elle peut contribuer à améliorer la coordination et la réactivité. (Mergel et al., 2019) montrent que la digitalisation dans le secteur public participe plus largement à la modernisation des processus administratifs et des pratiques de gestion.

Les outils numériques, tels que les intranets, les plateformes collaboratives ou les applications de messagerie professionnelle, permettent de fluidifier les échanges et de réduire les délais de transmission. (Criado, Sandoval-Almazan et Gil-Garcia, 2013) soulignent que ces dispositifs peuvent améliorer le partage d'information en temps réel et renforcer la coordination entre services. Dans le contexte des administrations publiques marocaines, ces outils peuvent soutenir une communication plus réactive.

La transformation numérique peut également favoriser une plus grande interactivité dans la communication interne. (Bélangier & Carter, 2012) notent que les plateformes numériques sont susceptibles de renforcer la contribution des agents en facilitant les retours d'information, les consultations internes et les échanges autour des pratiques de travail. De même, la centralisation et la traçabilité des communications contribuent à réduire les asymétries d'information et à améliorer la cohérence des messages (Dunleavy et al., 2006).

Dans cette dynamique, l'intelligence artificielle ouvre des perspectives complémentaires pour la communication interne. Utilisée de manière encadrée, elle peut contribuer à automatiser certaines tâches informationnelles, à orienter les agents vers les ressources pertinentes, à faciliter le traitement de volumes importants de données internes et à améliorer la réactivité dans la diffusion de l'information. Dans les administrations publiques, l'IA peut ainsi appuyer les processus de communication, à condition qu'elle reste au service de la clarté, de l'accessibilité et de l'aide à la décision, sans se substituer à la dimension humaine des échanges.

Toutefois, ces effets positifs ne sont pas automatiques. (Margetts & Dunleavy, 2013) rappellent que la réussite de la transformation numérique dépend de plusieurs conditions, notamment la disponibilité des infrastructures, la formation des agents et l'accompagnement du changement. Dans les administrations publiques marocaines, le numérique et l'intelligence artificielle ne

peuvent donc constituer un levier de performance que s'ils s'inscrivent dans une démarche progressive, articulée à des pratiques managériales adaptées et à une véritable stratégie de communication interne.

3.2. Leviers d'amélioration

Le renforcement de la communication interne dans les administrations publiques suppose l'activation de leviers concrets capables de dépasser les limites organisationnelles, humaines et procédurales identifiées précédemment. Dans cette perspective, plusieurs axes d'amélioration apparaissent déterminants, notamment la formation des managers, la création d'espaces d'écoute et de dialogue, ainsi que la mise en place de mécanismes favorisant la transparence et la participation.

3.2.1. Développement des compétences communicationnelles des managers

Les managers occupent une place centrale dans la circulation de l'information et dans la qualité des échanges au sein des administrations publiques. Leur rôle ne se limite pas à relayer les messages institutionnels ; ils contribuent aussi à créer les conditions d'un dialogue interne plus clair, plus régulier et plus constructif. Quirke (2000) souligne, à ce titre, que les managers doivent être capables non seulement de transmettre des informations cohérentes, mais aussi d'écouter activement et de favoriser les interactions avec leurs collaborateurs.

Dans les administrations publiques marocaines, le développement de compétences telles que l'écoute, l'empathie, la gestion des conflits et l'adaptation aux contextes relationnels est particulièrement important pour renforcer la communication bidirectionnelle et améliorer l'appropriation des objectifs organisationnels.

La formation doit également intégrer les compétences liées à l'usage des outils numériques de communication. Mergel et al. (2019) rappellent que la transformation des pratiques internes suppose une réelle maîtrise des dispositifs collaboratifs et informationnels. Dans cette perspective, le renforcement des compétences managériales doit s'inscrire dans une logique plus large d'alignement entre communication interne, objectifs RH et priorités institutionnelles. Un tel alignement permet de rendre les messages plus cohérents, plus crédibles et plus efficaces.

3.2.2. Renforcement du dialogue bidirectionnel

Dans les administrations publiques, le renforcement du dialogue bidirectionnel constitue un levier important pour améliorer la communication interne. En favorisant des échanges réguliers entre les agents et la hiérarchie, il permet de réduire les asymétries d'information et de mieux

faire remonter les réalités du terrain. Un tel dialogue contribue à une meilleure compréhension mutuelle et soutient la qualité de la décision.

L'écoute active représente une dimension centrale de cette dynamique. Une culture organisationnelle qui valorise les feedbacks des employés favorise leur implication et une meilleure appropriation des orientations institutionnelles. Par ailleurs, le dialogue bidirectionnel peut soutenir l'innovation et la résolution de problèmes en mobilisant l'expérience des agents. Bakker et Demerouti (2008) rappellent que les pratiques qui stimulent l'implication effective des employés contribuent à renforcer leur mobilisation professionnelle ainsi que leur identification à l'organisation.

3.2.3. Politique de transparence et de participation

L'amélioration de la communication interne passe également par l'instauration de politiques favorisant la transparence et la participation. Ces politiques visent à assurer un accès plus équitable à l'information et clarifier les décisions. Heald (2006) souligne que la transparence organisationnelle contribue à réduire les asymétries d'information, à renforcer la confiance et à accroître la légitimité des décisions.

Dans cette perspective, la participation des employés ne doit pas rester informelle ou ponctuelle. L'implication des agents dans les échanges et les processus décisionnels favorise leur engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Dans le secteur public marocain, où les pratiques de communication demeurent parfois très verticales, une politique plus explicite de participation peut améliorer la qualité du dialogue interne. Pour produire des effets durables, ces orientations doivent s'appuyer sur des mécanismes structurés. Bovens et al. (2014) insistent sur l'importance de dispositifs permettant la circulation de l'information et la remontée des feedbacks. Dans les administrations publiques marocaines, cela peut passer par des portails intranet, des espaces interactifs ou des outils de gestion participative, destinés à centraliser l'information tout en donnant aux agents des canaux d'expression plus visibles et plus légitimes.

3.3. Impact sur la performance organisationnelle

Une communication interne efficace ne produit pas seulement des effets sur la gestion des ressources humaines, elle influence également la performance organisationnelle dans son ensemble.

3.3.1. Qualité des services publics

La qualité des services publics dépend fortement de la coordination et de la collaboration entre les différents acteurs au sein des administrations publiques. Des pratiques de communication interne bien conçues permettent de réduire les erreurs, d'améliorer la cohérence des actions et de renforcer l'efficacité des processus. Dans le contexte marocain, ces pratiques contribuent à aligner les efforts des employés sur des objectifs communs, tout en assurant une réponse plus rapide et mieux adaptée aux besoins des usagers.

La communication interne est également essentielle pour faciliter la mise en œuvre des réformes administratives, souvent complexes et multidimensionnelles. Dunleavy et al. (2006) soulignent que les administrations publiques doivent adopter des mécanismes de communication transparents pour accompagner le changement organisationnel, en assurant une compréhension partagée des objectifs de réforme et en mobilisant les ressources internes nécessaires.

3.3.2. Satisfaction des citoyens

La satisfaction des citoyens constitue un indicateur central de la performance des administrations publiques. Si elle dépend de plusieurs facteurs, elle est indirectement influencée par la qualité de la communication interne, dans la mesure où celle-ci conditionne la coordination des services, la cohérence des réponses administratives et la réactivité dans le traitement des demandes. Une administration dont les agents disposent d'informations claires, partagées et actualisées est mieux en mesure de fournir un service plus lisible, plus cohérent et plus fiable.

Dans cette perspective, (Bovens et al., 2014) montrent que la transparence et la redevabilité organisationnelle renforcent la confiance dans les institutions publiques. Appliquée au fonctionnement interne des administrations, cette logique implique que la qualité des échanges entre services et niveaux hiérarchiques a des répercussions directes sur la perception qu'ont les usagers de l'efficacité administrative. Lorsque la communication interne est défaillante, les citoyens peuvent être confrontés à des retards, à des informations contradictoires ou à une prise en charge fragmentée de leurs demandes.

Dans le cas des administrations publiques marocaines, cet enjeu est d'autant plus important que les attentes sociales en matière de qualité et de simplification sont en progression. Le renforcement de la communication interne peut ainsi contribuer à améliorer la continuité de

service, à limiter les dysfonctionnements visibles pour l'utilisateur et, par conséquent, à accroître la satisfaction des citoyens à l'égard du service public.

3.3.3. Réduction des asymétries d'information

La réduction des asymétries d'information constitue un autre effet majeur d'une communication interne performante. (Tourish & Robson, 2006) montrent qu'une communication ascendante insuffisante ou distordue prive les décideurs de retours essentiels sur les réalités opérationnelles, tandis qu'une circulation imparfaite de l'information entre services affaiblit la coordination globale.

Dans le contexte marocain, la réduction des asymétries d'information revêt une importance particulière, et permet d'améliorer la circulation des consignes, la remontée des feedbacks et le partage des connaissances entre unités organisationnelles. Ce rééquilibrage informationnel contribue ainsi à renforcer la cohérence décisionnelle, la réactivité administrative et la qualité du service rendu aux citoyens.

Conclusion

La communication interne apparaît, à l'issue de cette analyse, comme un levier important de performance et de modernisation des administrations publiques marocaines. L'article a montré qu'elle ne se limite pas à une fonction de diffusion de l'information, mais qu'elle participe plus largement à la coordination des acteurs, à la mobilisation des ressources humaines et à la qualité de l'action administrative. Son efficacité dépend notamment d'une meilleure articulation entre les flux descendants, ascendants et transversaux, d'une prise en compte des spécificités humaines, culturelles et procédurales du secteur public, ainsi que de l'activation de leviers concrets tels que la formation des managers, le dialogue bidirectionnel, la transparence organisationnelle et la transformation numérique.

L'un des principaux apports de cette contribution réside dans la proposition d'un cadre de lecture théorique permettant d'articuler communication interne, fonctionnement administratif et performance publique dans le contexte marocain. En ce sens, l'article souligne que les dynamiques de performance ne reposent pas uniquement sur les procédures, les outils ou les réformes structurelles, mais également sur la qualité des échanges internes et sur la capacité des organisations à produire du sens partagé.

Cette contribution présente toutefois certaines limites. D'une part, elle repose sur une approche exclusivement théorique et ne s'appuie pas sur une étude empirique permettant de vérifier les



mécanismes identifiés. D'autre part, elle ne prend pas pleinement en compte la diversité des administrations publiques marocaines, ni l'effet de variables contextuelles telles que la taille des structures, le niveau de digitalisation ou les spécificités sectorielles, ce qui invite à une certaine prudence dans la généralisation des conclusions. De futures recherches empiriques pourraient ainsi approfondir les effets de la communication interne sur l'engagement des agents, la coordination interservices, la qualité des services publics et la satisfaction des citoyens, afin de mieux cerner les conditions d'une communication interne réellement performante dans les administrations publiques marocaines.



RÉFÉRENCES

- Abil, A. & Sahab, S. (2020). L'influence de la communication interne sur l'engagement des employés dans les administrations publiques marocaines : étude exploratoire. *Revue COSSI*, (8).
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bélanger, F. & Carter, L. (2012). Digitizing Government Interactions with Constituents: An Historical Review of E-Government Research in Information Systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(5), 363-394.
- Bisel, R.S. & Barge, J.K. (2011). Discursive Positioning and Planned Change in Organizations. *Human Relations*, 64(2), 257-283.
- Bovens, M., Schillemans, T. & Goodin, R.E. (2014). Public Accountability. In M. Bovens, R.E. Goodin & T. Schillemans (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Accountability* (pp. 1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Clampitt, P.G. & Downs, C.W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Criado, J.I., Sandoval-Almazan, R. & Gil-Garcia, J.R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 319-326.
- Décaudin, J.-M. & Igalens, J. (2010). *La communication interne*. Paris: Dunod.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494.
- Elbanna, S. (2016). Managerial Practices and Cultural Influences in the Middle East. *Journal of International Management*, 22(1), 70-84.
- Farh, J.L., Hackett, R.D. & Liang, J. (2007). Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- 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*, 3(27), 484-506.



Hamdi, M. & El Abbadi, A. (2020). La communication interne dans l'administration publique au Maroc : attentes des fonctionnaires et implications managériales. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(4).

Heald, D. (2006). Transparency as an Instrumental Value. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 59-73). Oxford: Oxford University Press.

Kalla, H.K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.

Margetts, H. & Dunleavy, P. (2013). The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Quirke, B. (2000). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot, England: Gower.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.

Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: The Free Press.

Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

Whetsell, T.A., Kroll, A. & DeHart-Davis, L. (2020). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Government. *Public Management Review*, 22(6), 849-872.