

Le changement organisationnel au secteur public : quel impact sur le renouvellement de la relation individu et organisation ?

Organizational change in the public sector: what impact on the renewal of the individual and organization relationship?

DLIMI Soumaya

Professeure chercheure

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations à l'EST Casablanca,

SIBAI Imane

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc.

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations,

FAZROUN Abir

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc.

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations,

Date de soumission : 30/04/2024

Date d'acceptation : 01/06/2024

Pour citer cet article :

DLIMI. S & AL. (2024) « Le changement organisationnel au secteur public : quel impact sur le renouvellement de la relation individu et organisation ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 285 – 304.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le changement organisationnel devient une clé d'adaptation aux contraintes externes, et il fait partie de la vie de l'organisation (Latortue, 2017). Actuellement, le changement est considéré comme source de stabilité et de résistance contre l'incertitude et la complexité de l'environnement externe de l'organisation qui est le principal moteur de la transformation organisationnelle (Aldrich, 1979).

L'objectif donc de cet article est d'étudier l'impact du changement organisationnel sur le renouvellement de la relation individu/organisation au sein du secteur public. Le positionnement épistémologique suivie dans cette étude est le post-positivisme aménagé avec une approche quantitative.

Nous commencerons dans un premier temps par étudier les concepts clés de l'article, puis, l'impact du changement organisationnel et de la relation individu/organisation, et finalement, l'étude du cas empirique à travers l'élaboration d'un questionnaire.

Le résultat de notre étude montre que le secteur public marocain connaît une absence de communication interne, tandis que le changement organisationnel dans ce secteur nécessite une forte relation individu/organisation afin de réaliser des résultats positifs.

Mots clés : Le changement organisationnel ; secteur public ; relation individu/organisation

Abstract

Organizational change becomes a key to adaptation to external constraints, and it is part of the life of the organization (Latortue, 2017). Currently, change is seen as a source of stability and resistance against the pressure from the external environment is the main driver of organizational transformation (Aldrich, 1979).

The objective of this article is therefore to study the impact of organizational change on the renewal of the individual/organization relationship within the public sector. The methodology followed in this study is positivism arranged with a quantitative approach.

We will first begin by studying the key concepts of the article, then the impact of organizational change and the individual/organization relationship, and finally, the study of the empirical case through a questionnaire.

The result of our study- shows that the Moroccan public sector experienced an absence of internal communication, while organizational change in such a sector requires a strong individual/organization relationship in order to achieve positive results.

Keywords: Organizational change; public sector; individual/organization relationship

Introduction

Face à la transformation constante du monde dans ces différents domaines, le changement s'envisage comme une règle, tandis que la stabilité s'avère comme une exception (Vandangeon, 1998), les organisations doivent repenser et redéfinir leurs stratégies et leurs structures, et repenser leur orientation sur le marché pour maintenir leur compétitivité, et pour éviter le risque de déclin (Zid, 2006).

De façon similaire, le changement dans le secteur public désormais une réalité quotidienne, il est devenu l'un des grands problèmes des managers d'aujourd'hui, il intervient au sein des organisations publiques lors de la mise en œuvre de certaines politiques publiques réadaptées face à des contraintes internes, externes. Ainsi, entre autres organisations publiques, se profilent les administrations publiques, les collectivités territoriales, les établissements publics et semi-publics et les entreprises de l'Etat (EEP), le changement organisationnel, représente une pratique managériale, nécessite de faire la distinction entre le changement volontaire ou imposé et son impact sur le processus de l'organisation (Soparnot, R, 2005).

Dans cet article, nous nous pencherons sur le secteur public pour analyser l'impact du changement organisationnel sur le renouvellement de la relation individu/organisation. Une problématique s'impose à l'évidence devant nous : **Dans quelle mesure le changement organisationnel impacte le renouvellement de la relation individu/organisation au sein du secteur public ?** C'est dans ce contexte que nous nous intéressons à ces deux concepts le changement organisationnel et la relation individu/organisation pour l'étude de notre problématique.

Pour ce faire, notre travail s'étale sur trois parties, les deux premières sont théoriques, et la troisième est confirmatoire pratique. La première partie traite la revue de littérature et les concepts clés de l'article à savoir, le changement organisationnel au secteur public et la relation individu/organisation. La deuxième partie est consacré à la description fondamentale de l'impact du changement organisationnel sur la relation individu/organisation. Par la suite, la troisième partie concerne l'étude empirique, à travers un guide d'entretien, afin de regrouper des réponses à notre problématique de point de vue des praticiens.

1. Le changement organisationnel et la relation individu/organisation : quel mode de conduite dans le secteur public ?

1.1 Concepts et types du changement organisationnel

L'organisation se développe et change au fil du temps (Van De Ven et Poole, 1995 ; Van De Ven et Huber, 1990). Le changement organisationnel dans le secteur public provient d'une série de mutations nécessitant ainsi l'adoption de nouvelle pratique de gestion orientées vers la résolution de problèmes (Chanut, 2020).

Le tableau ci-après énumère l'ensemble des définitions relevées qui s'inscrivent dans le cadre de l'approche processuelle. L'essentiel de ces définitions réside dans le traitement du passage de l'organisation d'un point A à un autre B (Bernoux, 2004).

Tableau N°1 : Définitions du concept « changement organisationnel » dans le cadre de l'approche processuelle

AUTEURS	DEFINITIONS PROPOSEES
Lewin (1951)	Le changement est une séquence de trois phases correspondant à une décristallisation, un mouvement et une recristallisation des relations sociales.
Van De Ven et Poole (1988)	Le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social.
Bériot (1992)	Un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant (t) et un instant (t+1)
David (1998)	Le changement est la résultante d'une différence entre un état vécu et un état désiré.
Nurcan et al. (2002)	Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur.
Thiétart (2003)	Le changement est défini comme un processus qui amène un système physique, humain, social, ou moral à passer d'un état initial A à un état final B.
Paton et McCalman (2008)	Le changement est un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action.
Yatchinovsky (2018)	Le changement organisationnel traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé.

Source : Pr. Fikri Khalid, Azzarradi Otman, le concept du changement organisationnel : Etat de l'art et proposition d'une définition consensuelle, XXXème conférence de l'AIMS, 2021

Les définitions proposées par les auteurs discutent le changement dans sa dimension temporelle de passage d'une situation à une autre. Néanmoins, elles ne permettent de renseigner sur le ou les types de changement ayant été étudiés en particulier par les auteurs.

Depuis les premières études sur le changement de Lewin (1947), les praticiens et académiciens continuent d'intéresser cet aspect (Namrata Malhotra et Hinings, 2015). Alors qu'au moment où tout est changement (Pesqueux, 2004), la conclusion peut déduire qu'il ne peut jamais y avoir de définition ou de modèle universels du changement organisationnel, parce qu'il implique une transition vers un état futur dont le contexte et le timing demeurent inconnus (Dawson, 2003). L'évolution du concept changement organisationnel développe des types de changement classés sur deux axes, un premier axe représentant la nature du changement, et un second axe représentant l'ampleur du changement.

Dans la science de la gestion, changer, englobe à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer (Beaudoin, 1990). Certains auteurs ont défini le changement comme étant un caractère relativement durable observé dans l'environnement, et qui signifie le passage d'un état à un autre (Collerette et al. 1997, p. 20). De son côté, Bélanger (1994) donne une définition de changement très proche de celle de Beaudoin (1990), et qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées, le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée. Ainsi, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre (Bélanger, 1994). Il peut donc jouer un rôle important dans la création d'une situation plus ou moins inconfortable ou similaire à la recherche d'un nouvel équilibre. Dans le même sens, Grouard et Meston (1998) le changement est ainsi un état qui évolue, et se modifie.

Figure N°2 : Les types de changement

		Ampleur	
		Transformation	Réalignement
Nature	Progression	Evolution	Adaptation
	Explosion	Révolution	Reconstruction

Source : adapté de Balogun et Hope Hailey (2008, p.21)

La mise en place du changement organisationnel ne peut être assurée par une seule personne, elle nécessite la présence de plus qu'un individu, notamment dans le cas de changement stratégique vu son niveau de complexité et la multiplicité des tâches devant être conduites par soutien d'autres acteurs (Balogun et Hailey, 2005).

- **L'adaptation** : ce type de changement peut être réalisé progressivement sans modifier le paradigme. Cette forme de changement stratégique est la plus courante et la plus simple à piloter.
- **La reconstruction** : il s'agit d'un changement rapide qui peut provoquer des bouleversements dans l'entreprise, mais sans modifier son paradigme.
- **L'évolution** : c'est un changement qui peut être planifié, il nécessite un changement de paradigme, mais de manière progressive, surtout pour les entreprises qui disposent à des salariés compétents, et du Knowledge Management.
- **La révolution** : elle implique une transformation rapide et radicale du paradigme, lorsque l'entreprise est incapable de s'adapter aux pressions environnementales ou concurrentielles. Cela peut même entraîner des crises graves qui menacent sa survie.

Le changement progressif (incrémental), pas à pas, est généralement préféré par les salariés et le plus souhaitable pour l'entreprise. Toutefois, dans certaines situations, comme une crise, un changement radical, bien que plus difficile, peut devenir incontournable.

1.2 La relation individu/organisation dans le secteur public

L'univers du travail producteur est aussi un univers de relation, d'après l'école des relations humaines et Maya (1933), les membres de l'organisation ont un rôle crucial dans la concrétisation du changement : ce sont eux qui le constatent et le mettent en œuvre (Collerette, 1997).

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation suppose que l'événement échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances, alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu. Selon Luminet (2002), les stratégies de coping sont les réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées. L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts

cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991). Cependant, chaque modification apportée à l'organisation, ce changement ne touche pas toutes les catégories de main-d'œuvre en même temps ni de la même manière, puisque les individus ne sont pas tous affectés de la même manière, ni au même moment, par le changement (Bareil, C et Savoie, A, 1999) Ainsi le changement organisationnel, en tant que pratique managériale, est à la fois volontaire et imposé. Il peut avoir des effets variables sur l'évolution des compétences changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus (Soparnot, R, 2005).

Le changement dans le secteur public nécessite une direction claire (Hafsi, 2020), qui s'implique non seulement de définir précisément les objectifs du changement, mais aussi d'identifier les parties prenantes concernées et de les impliquer activement tout au long du processus, cela peut nécessiter une communication ouverte et fréquente avec les employés, les citoyens, les et autres parties prenantes

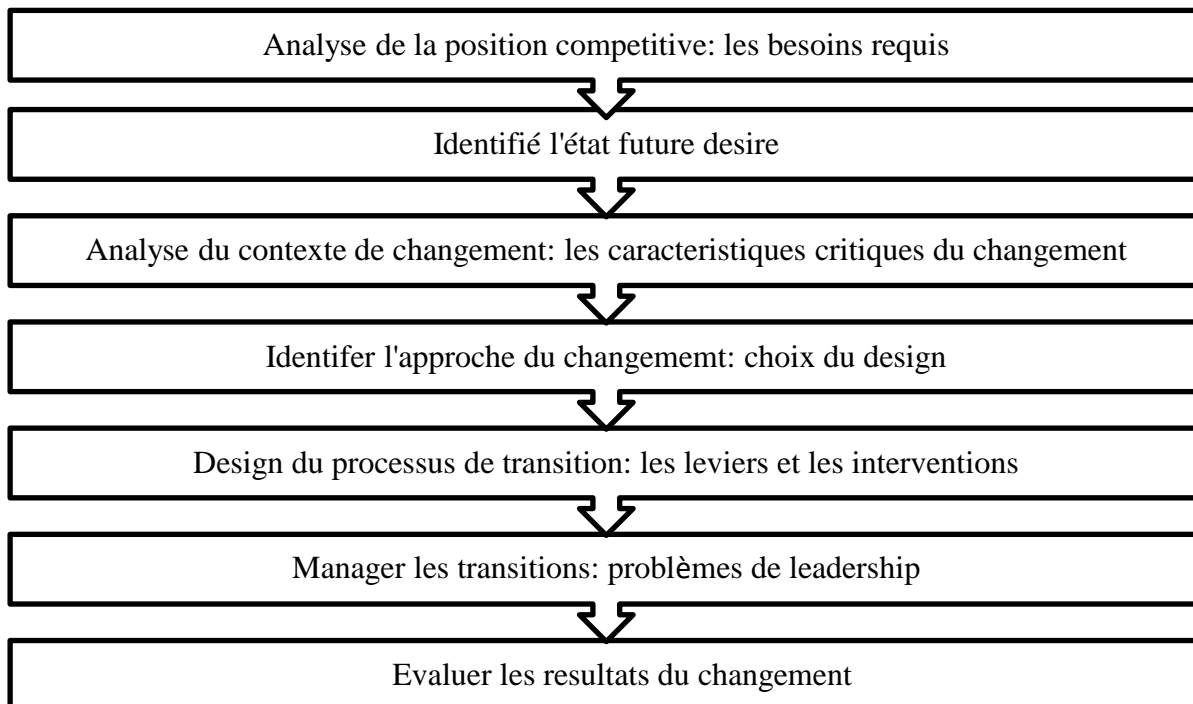
Ensuite, les services publics touchent directement la vie des individus et des communautés, ce qui rend d'autant plus crucial que tout changement soit bien planifié et communiqué.

2. L'impact du changement organisationnel sur le renouvellement de la relation individu/organisation dans le secteur public,

2.1 Le processus du changement organisationnel

Avant d'initier un changement il est crucial de mener une analyse, afin d'identifier quels sont les besoins de l'organisation afin que celle-ci demeure compétitive. Le processus de changement organisationnel vise à déterminer les différentes étapes menant à l'objectif à atteindre.

Schéma N°3 : Le processus de mise en œuvre d'un changement



Source : Balogun et Hope Hailey (2008, p. 16)

Dans un premier temps, les auteurs démontrent que tout changement doit être adapté au contexte concurrentiel de l'organisation. Cependant, la personne responsable du changement doit être en mesure de gérer et d'analyser la capacité de mise en œuvre du changement pour être à même d'identifier l'état futur désiré. Ainsi, les deux premières étapes dépeintes dans le schéma décrivent la raison du changement et l'identification du résultat souhaité. Les étapes suivantes déterminent l'approche élaborée pour réaliser et gérer le changement. La troisième étape permet d'analyser les éléments critiques du changement tandis que les étapes quatre et cinq introduisent les approches et les programmes de transition qui vont permettre d'anticiper les obstacles liés au changement. Les auteurs affirment que la transition est une étape très importante dans le processus du changement tant au niveau de sa conception que de sa gestion. Les compétences personnelles, telles que le leadership et la communication, jouent un rôle essentiel dans le processus de transition. Finalement, l'évaluation des résultats du changement est la dernière étape permettant de contrôler le succès d'un processus de changement.

2.2 La communication : quelle importance dans la relation individu/organisation et le changement organisationnel ?

Parmi les objectifs du personnel est la compréhension des besoins de changement (Balogun et Hope Hailey, Schnider, 2005), En outre, il est important de maintenir les employés informés à

toutes les étapes du processus de changement, mettant ainsi en lumière l'importance de la communication entre les parties prenantes et les responsables du changement à chaque niveau de l'organisation. Actuellement, les individus deviennent de plus en plus individualistes et différents (Garner-Moyer, 2009), la gestion des ressources humaines (GRH) est tournée vers l'individu, nous parlons d'une relation d'échange individualisée entre le salarié et l'organisation (Bookcolloque RH, 2016). La communication est considérée comme un moyen du changement organisationnel, elle permet de stimuler l'accord des employés, et de coordonner les efforts des membres de l'organisation (Armenakis et al., 2007). La communication est divisée en trois phases : la mobilisation, le mouvement et le maintien du changement (John P. Kotter, 1996), (Leslie Brinkman et David Ketchen, 2019). Dans la phase de la mobilisation, les auteurs précisent que les employés doivent être au courant du changement le plus tôt possible, il est préférable qu'ils l'apprennent cette transformation de la direction que de n'importe qu'elle autre source dans l'organisation, ce qui résulte chez les employés une motivation et une volonté de changer. Puis, dans la phase du mouvement, pour réaliser le changement les employés doivent recevoir le soutien dont ils ont besoin, ainsi que les informations pour le faire, ceci permet de réduire l'incertitude et d'amener les employés à accomplir le changement. Finalement, dans la phase de maintien, l'actualisation des informations sur la progression du changement représente une grande importance, son but est de tenir les employés informés tout au long du processus de changement. Cependant, la communication est l'affaire des personnes qui organisent les ateliers de travail, et n'est pas seulement de la direction et des responsables de l'organisation (Balogun et Hope Hailey, Schnider, 2005).

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par apport à leur employeur.

Likert et Schuler (1995) expliquent que la communication organisationnelle permet aux employés de cerner les attentes de l'employeur à leur égard, de comprendre la manière dont leur travail doit être fait et d'être attentifs à ce que les autres pensent de leur travail. Plus récemment, Duguay et Schmait (2003) ont précisé l'importance de la communication dans le

cadre du travail en équipe. Ces auteurs précisent que la communication organisationnelle représente la capacité qu'ont des personnes concernées par des projets communs de s'ajuster et d'échanger afin de trouver le meilleur mode de fonctionnement collectif.

La communication interne dispose à un ensemble d'outils, à savoir les moyens écrits qui constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite, puis il y a les moyens oraux. La communication ne peut recevoir sans écoute, ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelle mesure les objectifs auront été atteints. L'oral est le moyen d'échange par le contact direct immédiat, qui est à la fois simple et efficace. La communication orale se fait d'une manière informelle ou d'une manière mieux structurée et plus formalisée, à travers les entretiens individuels, les réunions, ou les communications électroniques.

3. Méthodologie et Analyse des résultats

3.1 Méthodologie de l'étude et analyse des résultats

Les changements organisationnels se sont révélés plus prononcés au sein de la Fonction publique soulignant l'importance des modifications de l'environnement de travail des fonctionnaires dans un contexte de modernisation de l'État. L'étude sur terrain est un passage nécessaire pour toute personne qui cherche à renforcer la crédibilité de son travail. En effet par notre questionnaire nous avons essayé d'initier le lecteur à la réalité de l'impact du changement organisationnel sur la relation individu/organisation au sein du secteur public.

Afin de mettre en évidence les informations traitées dans les différentes sections, nous étions amenées à effectuer une étude statistique par le biais de l'élaboration d'un questionnaire. Ce questionnaire a été conçu dans l'objectif d'approcher une analyse sur la relation individu/organisation à travers l'actualisation de leurs informations au moment de l'instauration d'un nouveau processus de changement organisationnel au sein d'une entité médicale de l'établissement public la CNSS.

Le champ d'intervention de la CNSS était limité initialement à la couverture des risques sociaux. A partir de 1979, ce champ a été étendu à l'offre des soins médicaux via la création de plusieurs unités médicales pluridisciplinaires. Les Unités Médicales ont d'abord été créées pour les assurés sociaux et les membres de leur famille à charge. Elles ont ensuite été ouvertes à tous les patients, bénéficiaires ou non de la garantie d'un organisme de prise en charge. Chaque polyclinique est gérée par un Médecin Directeur, qui est secondé dans ses tâches par un Chef de l'Administration Générale.

La CNSS sert d'être un modèle concret pour étudier l'impact qu'exerce la communication sur la réussite des projets de transformation organisationnelle. Avec le l'application du chantier Royal de la généralisation de la protection sociale, l'établissement CNSS s'engage dans une forte mobilisation de l'ensemble des parties prenantes pour accompagner ce chantier, à travers e renforcement de son capital humain, et l'élargissement des réseaux de représentations.

Pour analyser notre problématique, nous avons choisi l'unité médicale la polyclinique CNSS (PSS) Ziraoui de l'établissement public la CNSS comme unité d'accueil de notre étude. Ce choix est justifié par le rôle des établissements et entreprises publics (EEP) dans le développement économique national.

L'objectif principal de ce questionnaire est de recueillir des informations précises sur la communication et le maintien de changement l'acceptation et les opinions des collaborateurs afin d'assurer une relation individu/organisation solide et réussie.

Un questionnaire d'enquête comprend normalement trois formes, à savoir les questions ouvertes, fermées et semi-fermées et/ou semi-ouvertes (D. Malala, 2016),

Ce questionnaire a été distribué à 65 collaborateurs de la PSS Ziraoui, notre échantillon, reflétant une diversité significative, englobe des participants de diverses tranches d'âge, des deux sexes, et occupant des postes professionnels variés, ce qui nous permet d'obtenir des résultats riches et nuancés

La Technique d'échantillonnage utilisé dans ce projet c'est l'Échantillonnage au jugé, c'est une méthode d'échantillonnage non probabiliste, consiste sur le fait de choisir les éléments de manière plus ou moins arbitraire, en se fondant essentiellement sur le jugement du sondeur.

Tableau N° 4 : Présentation des catégories de poste des répondants

TYPES D'ACTEURS	SECTEURS D'ACTIVITÉ		TOTAL
	Administration	Paramédicale	
Managers	9	14	23
Exécutants	12	30	42
TOTAL			65

Source : Auteurs

Afin de répondre à notre problématique, et obtenir des réponses, l'enquête par questionnaires est un moyen pratique pour collecter rapidement des informations et un outil efficace d'aide à la décision. En effet pour enlever les données sur l'importance de la communication dans le

maintien de changement afin de garantir une relation individu/organisation solide et fructueuse, deux solutions se présentent, il s'agit :

Soit, d'utiliser un questionnaire, avec des questions fermées. Ces dernières sont utilisées pour obtenir certains renseignements concrets, pour juger l'approbation ou la désapprobation d'une opinion donnée.

Soit, de concevoir un questionnaire avec des questions ouvertes. Comme son nom l'indique ce type de question permet à l'interlocuteur de répondre sans contrainte.

Si les questions ont été bien formulées, elles permettent de recueillir des informations intéressantes et plus pertinentes. Les questions sont en nombre de 15 questions :

- 6 questions fermées.
- 6 questions multiples.
- 3 questions ouvertes.

Dans le cadre de cette étude de cas unique de la Polyclinique CNSS Ziraoui - Caisse nationale de la sécurité sociale- était de répondre à un questionnaire de 24 questions distribué à travers, Google Forms, aux managers et aux agents de différents services, sur les deux volets administratif et médical.

En tant qu'outil de traitement des questionnaires, nous avons choisi Google Forms et Excel.

Les thèmes traités dans le questionnaire sont les suivants :

- Clarté de la communication du changement
- La communication et la volonté de changer

3 -2 Analyse et interprétation des résultats

Pour répondre à notre problématique, il est nécessaire d'interpréter les résultats obtenus lors de la collecte des données.

La première section du questionnaire a généré des données concernant la composition de l'échantillon des personnes interrogées chez PSS Ziraoui. Premièrement, il y a une forte domination des femmes parmi les répondants 85%, les femmes exercent généralement une activité de service ou de type administratif (Olivier Ferrier, 2001), de plus, 45% des interrogés se situent dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans, cette catégorie peut avoir des responsabilités familiales et professionnelles, ce qui pourrait influencer leur perception du changement, notamment en ce qui concerne son impact sur leur vie quotidienne.

Soit 32 % des enquêtés, se situe dans la tranche d'âge de 20 à 30 ans. Cette catégorie pourrait être particulièrement sensible aux changements, car elle représente souvent une population

active, peut-être moins habituée aux contraintes liées au p Enfin, 11 % des enquêtés appartiennent à la tranche d'âge de 40 ans ou plus. Cette catégorie pourrait avoir des expériences professionnelles plus longues et une sensibilité accrue à la sécurité au travail, ce qui pourrait influencer positivement leur réceptivité de s'adapter au changement

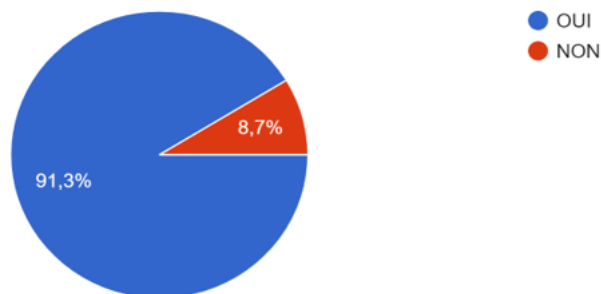
Tableaux obtenus pour l'analyse du premier thème du questionnaire : Clarté de la communication du changement

Tableau N°5 : Avez-vous trouvé que la communication était claire et transparente avant que la direction procède à un changement organisationnel ?

Réponse	Effectif	%
Oui	61	91%
Non	3	8,7%
Total	65	100%

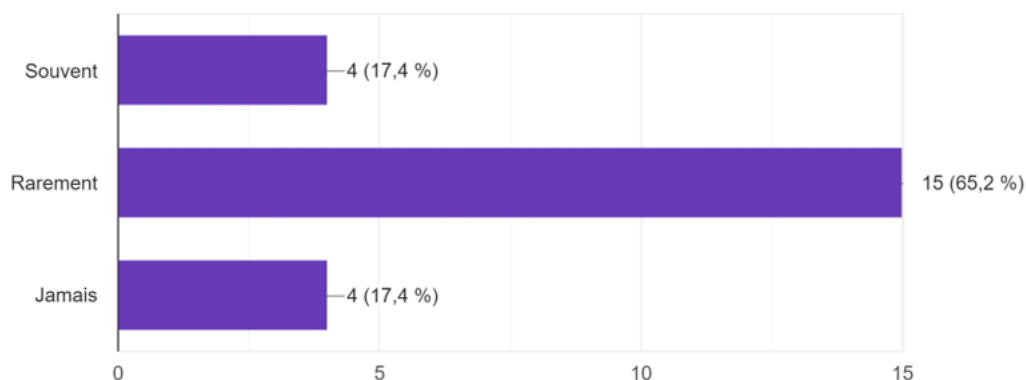
Source : Auteurs

Figure N°6 : Avez-vous trouvé que la communication était claire et transparente avant que la direction procède à un changement organisationnel ?

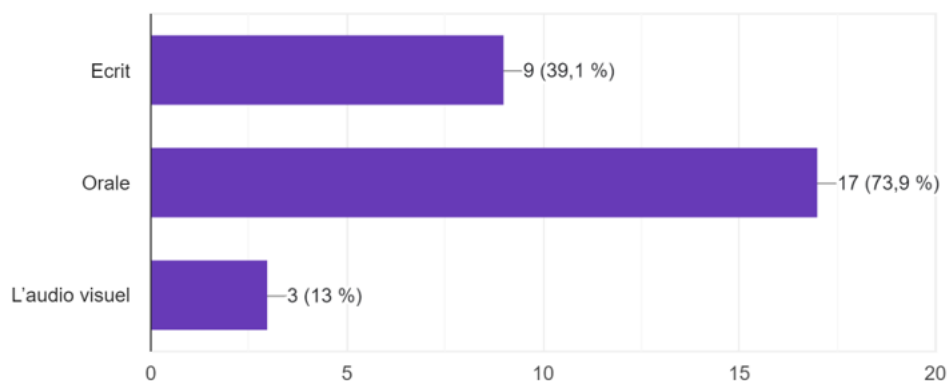


Source : Auteurs

A la lumière de ce résultat, nous remarquons que La majorité, soit 91%, confirment la transparence et la communication entre l'organisation et ces employés avant l'adoption d'un changement organisationnel.

Tableau N° 7 : Êtes-vous au courant du processus du changement avant son instauration ?**Source : Auteurs**

Ce graphique représente la répartition des réponses à l'implication des collaborateurs au processus du changement, La majorité des collaborateurs indiquent que rarement ou il y a une communication interne afin de transmettre les informations pour un futur changement.

Tableau N°8 : Quel est le mode de communication le plus utilisé dans votre établissement ?**Source : Auteurs**

D'après le graphique ci-dessus nous remarquons que 73% de nos enquêtées affirment que la communication orale est l'outil le plus utilisé pour la diffusion de l'information entre la direction et les collaborateurs, ensuite le deuxième outil est par écrit avec un taux de 39%.

Tableau N°9 : A votre avis, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut empêcher le déclenchement des conflits ?

Réponse	Effectif	%
Oui	61	92%
Non	3	8%
Total	65	100%

Source : Auteurs

92% des collaborateurs ont répondu par oui, comme confirmation de l'importance de la bonne connaissance en termes de travail et de la positivité du climat social dans l'établissement pour réussir le changement. Selon les réponses ouvertes collectés les collaborateurs ont mis d'accord que bien se connaître aide de créer un climat propice et un environnement sain et une communication fluide entre les personnes, aussi Les relations humaines et l'atmosphère de travail sont les facteurs déterminants d'un bon climat social, et un outil de de renforcement de la relation individu/organisation, générant une grande volonté au changement.

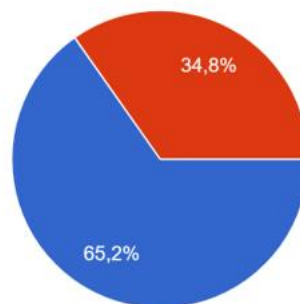
Tableaux obtenus pour l'analyse du deuxième thème du questionnaire : La communication et la volonté de changer

Tableau N°10 : il y a-t-il un lien entre la communication interne et la réussite du changement organisationnel ?

Réponse	Effectif	%
Oui	61	65,2%
Non	3	34,8%
Total	65	100%

Source : Auteurs

Figure N°11 : il y a-t-il un lien entre la communication interne et la réussite du changement organisationnel ?



Source : Auteurs

765% « Oui » ; est le résultat des enquêtés qui affirment qu'il y a un lien entre la communication interne et le changement organisationnel. On peut déduire de ce résultat que l'équipe de cet établissement dispose d'un conscient très élevé de l'importance de la communication et la réussite et du changement organisationnel.

Tableau N°12 : Quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à accepter ce changement ?

Réponse	Effectif	%
Oui Suivi des réglementations et des normes de sécurité	61	65,2%
Non	3	34,8%
Total	65	100%

Source : Auteurs

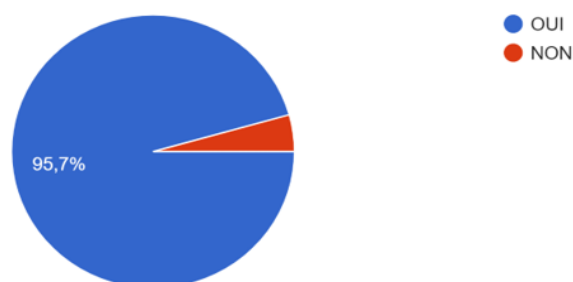
Les résultats indiquent que les collaborateurs qui ont accepté le changement l'ont fait principalement en raison de suivre les instructions de la direction, avec un pourcentage de 61%. De plus, 20% des répondants soulignent leur volonté d'un positif changement.

Tableau N°13 : La communication interne joue-t-elle un rôle important dans la relation individu/organisation ?

Réponse	Effectif	%
Oui	64	95,7%
Non	1	4,3%
Total	65	100%

Source : Auteurs

Figure N°14 : La communication interne joue-t-elle un rôle important dans la relation individu/organisation ?



Source : Auteurs

95% des collaborateurs indiquent que la communication interne est un moyen de transmettre les informations entre les salariés, et un moyen efficace dans la relation individu/organisation.

L'objectif de cette diversité d'échantillon est de capturer une variété de réponses parmi les employés d'établissement public CNSS. Cette variété nous a permis de mesurer l'importance de la communication dans le changement organisationnel et dans le renforcement de la relation individu/organisation. Communication et de formation qui tiennent compte des différentes réalités et attentes de chaque groupe d'âge et de genre. En comprenant les préoccupations spécifiques de chaque segment des collaborateurs, PSS Ziraoui peut mieux adapter de nouvelles stratégies, structures, cultures, méthodes et outils de travail ainsi qu'aux pratiques organisationnelles (Dubouloz, Soparnot, 2014) pour faciliter l'acceptation du changement.

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issus de notre questionnaire. Il ressort d'après l'enquête effectuée sur le terrain auprès des travailleurs de PSS ZIRAOUI qui ont confirmé que la communication interne a une performance positive dans la gestion des conflits, ils ont aussi confirmé que la communication interne a un effet positif sur la création d'un bon climat de travail entre les collaborateurs ce qui génère la rareté des conflits et bonne performance en termes de travail.

Le changement organisationnel est l'implémentation d'une décision imposée ou volontaire, prise au sein de l'organisation pour modifier partiellement ou complètement un ou plusieurs aspects organisationnels, en réponse à une pression de l'environnement interne ou externe, d'une manière brutale ou incrémentale, continue ou épisodique, ayant des effets durables et perceptibles par les acteurs de l'organisation et suivant une séquence dynamique de phases correspondant au passage d'un état à un autre

Discussion et synthèse des résultats :

D'après l'enquête réalisée au niveau de cet établissement public, on déduit que l'implication des travailleurs dans le processus de changement peut diminuer la résistance à la transformation, notamment en favorisant une certaine confiance entre les acteurs et en donnant la possibilité aux employés d'agir et d'offrir un feed-back à l'agent du changement (Giangreco et Peccei, 2005). Cette position est également soutenue par Coch et French (1948) qui recommandent alors l'organisation de réunions de groupes pour communiquer sur les raisons du changement tout en encourageant la participation des employés. Ce facteur critique est abordé de manière similaire à travers la littérature en gestion du changement, en mettant surtout l'accent sur le fait que l'entreprise doit encourager l'interaction des acteurs pour les mobiliser et les impliquer afin qu'ils participent activement au changement (Langfield-Smith, 1997). En examinant maintenant la participation en fonction du type de changement, de la temporalité, et de la différenciation dans la communication.

Conclusion

Le changement est considéré comme source de stabilité et de résistance contre l'incertitude et la complexité de l'environnement interne et externe de l'organisation. En sus, la pression de l'environnement externe est le principal moteur de la transformation organisationnelle (Aldrich, 1979). L'objectif donc de cet article est d'étudier l'impact du changement organisationnel sur le renouvellement de la relation individu/organisation au sein du secteur public.

La diversité des approches et des définitions du changement nous permet de conclure que nous en connaissons très peu. (Pesqueux, 2004). En effet, le sens du changement dépend, selon Pettigrew (1995) de la définition formulée par les chercheurs selon le cadre théorique adapté. La conceptualisation du changement lors du travail, et la mobilisation des théories du changement doit aboutir à une focalisation sur les différents aspects du changement (Pettigrew, 2007).

En outre la gestion du changement organisationnel dans le secteur public, nécessite une direction claire, englobant la définition précise des objectifs, l'engagement des parties prenantes, une communication transparente.

Nos conclusions renforcent et confirment les découvertes de notre recherche documentaire. Cette dernière a mis en évidence que les procédures et la communication au sein d'une organisation peuvent servir à plusieurs fins. Selon les travaux de D'Almeida & Libaert (2018), elles permettent non seulement à une entité de se situer dans son environnement changeant et de s'adapter en conséquence, mais elles assurent également l'émission, l'écoute et l'échange de messages dans le but d'influencer les différents acteurs. En plus, la communication revêt une importance particulière dans les moments de changement au sein d'une organisation. Dans le cadre d'un changement organisationnel, la communication se révèle être l'outil permettant de visualiser l'objectif et de le faire sien pour les personnes concernées, comme le souligne Rondeau (2008). Il estime que la véritable légitimité du changement se construit par le biais d'une communication mesurable par le degré d'adhésion des acteurs organisationnels, dont le but de renforcer la relation individu/organisation.

Bibliographie

- A.M. Pettigrew, (1987), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- BALOGUN JULIA et HOPE HAILEY V., (2008), *Exploring strategic change*. 3rd ed. FT Prentice Hall Financial Times, England; New York, Harlow.
- Bériot, D. (1992). *Du microscope au microscope. L'approche systémique du changement dans l'entreprise*. EME Editions Sociales Françaises.
- Bernoux, P et Livian, Y-F., (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution? », *Sociologie du Travail*, 41, p179-194
- Bernoux, Ph., (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, Paris
- D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, and A. Vas, (2010), *Conduite du changement : concepts-clés*, Editions Dunod.
- David, A. (1998). *Outils de gestion et dynamique du changement*. *Revue Française de Gestion*, p 28-33.
- Dlimi Soumaya, Alami Fatima-zahra, (2018), *Performance des équipes*, Paris, France, Editions Lharmattan.
- Dlimi Soumaya, Sibai Imane, Fazroun Abir, (2023), *Innovation managériale dans le secteur public : quelles perspectives avec le management de proximité ? Cas de la CNSS*, Article de Communication au Colloque International sur la Gouvernance et l'Innovation : Piliers Incontournables d'un Nouveau Modèle de Développement à la FSJES ain chock, UH II, Maroc.
- Dubouloz, S. (2014). *Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH*. *Revue Française de Gestion*, p. 59-85.
- M., SEVANSON Guy E., HARTLEY Eugene L., (1952), *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, p. 459-473
- Nurcan, S., Barrios, J., et Rolland, C. (2002). *Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement*. *Ingénierie des systèmes d'information*, 7(4), 107-139.
- PESQUEUX Y., (2008), « Un modèle organisationnel du changement ? », *Communication et organisation*, (33), p. 86-92.
- R. Garud, and A.H. Van de Ven, (2006), "Strategic Change Process," in *Handbook of Strategy and Management*, A. Pettigrew, and H. T. Whittington, Eds. London, UK: Sage, p. 206-231.
- SOPARNOT R. (2014), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, 97 (4), p 23-43

Soparnot, R. et Stevens, E. (2006), Le développement de nouveaux services, le levier de l'apprentissage organisationnel, La revue des Sciences de gestion, direction et gestion des entreprises, n° 217, p 111

Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod.

Yatchinovsky, A. (2018). L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité (ESF Sciences Humaines).

Zid, R. (2006). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions. Mémoire, université du Québec à Montréal.