

## Communication au sein des organisations: cas de la communication institutionnelle au Maroc

*Fatiha Regragui*

Département: Techniques de Management, Ecole Supérieure de Technologie de Meknès,  
Université Moulay Ismail, Morocco

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** La gestion de la compétence se sert de la communication afin d'atteindre les objectifs escomptés par les responsables de l'organisation tout en adoptant des outils d'action ayant des effets directs sur les acteurs ciblés.

- Est ce que la communication est juste une imposition de l'information (communication coercitive), c à d est ce qu'elle est limitée à l'écoute pour une finalité de l'exécution du travail ?

- Si la communication fixe les règles de travail du personnel, faut-il s'interroger sur la communication en amont et donc sur les droits du personnel avant d'imposer les obligations ?

- Est-ce qu'on peut parler d'une communication saine au sein des organisations marocaines ?

Pour cerner ces interrogations, il s'avère nécessaire de parcourir la dimension théorique et la dimension réglementaire pour tirer des leçons au sujet des fondements de la gestion de la communication.

Dans un deuxième temps, on essayera d'analyser l'évolution de la communication au Maroc.

**KEYWORDS:** Communication, organizational, institutional, labor code, financial communication, staff, society.

### AXE N° 1 : LES FONDEMENTS THÉORIQUES ET RÉGLEMENTAIRES DE LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

#### LES BASES THÉORIQUES

##### C'EST QUOI LA COMMUNICATION ?

On distingue deux types de communication :

- Interne qui se voit comme étant un ensemble de mesures visant à informer le personnel sur les décisions prises et à faire convaincre le personnel sur les orientations et les décisions de l'entreprise, elle est instructive et humaine car elle cherche aussi à améliorer les relations sociales au sein de l'organisation et à créer l'ambiance du travail et donc à créer une culture d'entreprise.
- Externe qui se voit comme étant un ensemble de mesures d'un plan stratégique qui vise à véhiculer une image de marque sur l'entreprise auprès du public relativement aux orientations et aux projets visés par l'entreprise moyennant des conférences de presse, de campagnes publicitaires (radio, télévision, web, affichage, messages ...)

#### LA GESTION DE LA COMMUNICATION

L'entreprise doit se servir d'un plan de communication qui est un ensemble de politiques à la fois de communication et d'édition.

La politique de communication cible l'image de l'entreprise par le biais des Logos, des sigles, des slogans et d'autres moyens publicitaires.

La politique éditoriale se sert quant à elle des moyens d'action sociale tels que les revues, le Web, le journal....

Le plan de communication est un ensemble cohérent de mesures d'action portant sur l'analyse de l'univers, la détermination des objectifs et des cibles, la fixation des moyens d'action et la fixation de l'échéancier et du calendrier du travail pour établir en dernier lieu le budget d'action.

En somme, la politique de communication est rétroactive, elle ne se limite pas à l'information, mais elle s'étend à l'écoute et à l'échange. D'ailleurs, le mot communiquer vient du latin « *communicare* » qui signifie partager le savoir faire et le savoir être avec le public (masse) en utilisant le marketing social et la communication institutionnelle et avec le personnel en utilisant la communication instructive de gestion, la communication de masse et la communication interpersonnelle de proximité<sup>1</sup>.

#### LES SOUBASSEMENTS RÉGLEMENTAIRES DE LA COMMUNICATION

La communication s'impose dans toute organisation, en amont et en aval, car un personnel ne peut remplir ses devoirs que s'il arrive à tenir les clés du travail, c'est-à-dire ses droits.

Le code de travail au Maroc qui a vu le jour en 2003 fixe les règles de recrutement et du travail au sein des entreprises marocaines.

En amont, dans le test de recrutement, il doit y avoir une relation entre le poste proposé et l'évaluation des aptitudes professionnelles et en cas de discrimination, l'affaire est saisie au tribunal.

En plus, le code de travail prévoit de respecter les règles impératives de recrutement liées aux informations données au candidat, les obligations de loyauté du candidat, les obligations vis-à-vis des travailleurs handicapés soumis aux principes d'égalité de traitement et la priorité d'embauche (article 170 du code de travail).

A l'égard des étrangers, il est impératif d'avoir une autorisation de l'autorité chargée du travail et un visa doit être apposé sur le contrat de travail. Les Sénégalais, les Algériens et les Tunisiens sont dispensés de cette autorisation.

En plus, c'est interdit selon la loi marocaine, d'employer des salariés de moins de 15 ans révolus si non des sanctions pénales sont infligées.

Un retraité peut travailler après sa retraite après autorisation du ministère d'emploi sur demande de l'employeur et accord du salarié (article 526 du code de travail).

D'autre part, considéré comme acte de concurrence déloyale, l'embauche des salariés des entreprises concurrentes, comme il ne faut pas faire travailler un salarié en congé.

Ne pas recourir, en plus, au travail sur contrat à durée déterminée sauf dans des cas exceptionnels (articles 16, 17 et 496 du code de travail).

Dans les huit jours précédant l'embauche, l'employeur doit effectuer une déclaration à l'inspecteur du travail et l'immatriculation du salarié à la CNSS, doit soumettre le salarié à un examen médical par un médecin de travail et doit mettre à la disposition du salarié des documents tels que le contrat du travail, la carte de travail, le bulletin de paie et une copie sur le règlement intérieur.

La durée légale du travail est fixée à 2288 heures par an, soit 44 heures de travail hebdomadaire, pour les activités non agricoles et à 2496 heures par an pour les activités agricoles (article 184 de la loi, BO N° 5210 du 6 mai 2004)<sup>2</sup>.

Le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) est établi à 2333,76 DHS est calculé sur la base de 44 heures de travail par semaine répartie sur 6 jours y compris le samedi, alors que le salaire minimum agricole garanti (SMAG) est établi à 63,39 DHS à partir du premier juillet 2012<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Arlette Bouzon, *La communication organisationnelle en débat : Champs, concepts, perspectives*, Paris, *L'Harmattan*, 2006.

-Éric Gosselin, Jules Carrière et Simon L Dolan, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Montréal, Éditions de la Chenelière, 3<sup>e</sup> édition, 2007

<sup>2</sup> *Le nouveau code de travail 2004, Bulletin Officiel N° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004, Dahir N° 1-03-194 du 14 rejeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi N° 65-99 relative au Code du travail.*

L'augmentation du SMIG va toucher plusieurs secteurs de 5 % à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2014 et de 5% à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2015. Ainsi, le salaire Minimum est fixé selon les tableaux suivants :

***Le secteur de l'industrie, du commerce et des services***

Date	SMIG horaire en dirhams	Texte de référence
A partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2014	12,85 DHS	Le décret n° 2.14.343
A partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2015	13,46 DHS	<a href="#">B.O du 10 Juillet 2014</a>

***Le secteur agricole et forestier:***

Date	SMAG journalier en dirhams	Texte de référence
A partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2014	66,56DHS	Le décret n° 2.14.343
A partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2015	69,73 DHS	<a href="#">B.O du 10 Juillet 2014</a>

- Est-ce que ces normes sont communiquées au personnel et respectées par les chefs d'entreprises marocains ?
- Si l'information existe dans nos entreprises marocaines, peut – on oser la qualifier de communication ?
- Est-ce que la communication qui existe généralement verticalement, du haut en bas, est accompagnée d'une communication du bas en haut?

## **AXE N° 2 : LA COMMUNICATION AU SEIN DES ORGANISATIONS MAROCAINES**

En fait, toutes les entités productives et commerciales reconnaissent aujourd'hui l'intérêt de la communication à la fois instructive et humaine (sociale), mais le mode de la gestion de la communication diffère selon la nature de l'organisation (publique ou privée, marocaine ou multinationale), selon sa dimension financière car une organisation doit engager une part de son budget pour cadrer avec le poids de ses objectifs et de sa cible.

La communication interne est généralement présente dans toutes les entreprises, parfois elle est limitée dans l'information, mais dans certains cas et au regard des principes règlementaires et de gestion renforcés par la pression syndicale, elle dépasse le cadre de l'information pour arriver à impliquer le personnel dans sa stratégie de gestion.

La communication externe est un métier chez les grandes entreprises qui ont des moyens financiers et humains susceptibles de faciliter l'atteinte de la cible à un niveau plus large et c'est notamment le cas des entreprises financières.

Peut- on parler d'une communication adéquate capable de répondre aux attentes du public car c'est à ce niveau que le consommateur marocain est le plus touché ?

En vertu des règles de la transparence, de l'efficacité des marchés et de la qualité de gestion, la responsabilité sociétale de l'entreprise(RSE) est un canal de la communication à l'égard de tous les acteurs de l'entreprise et dans ce sens la loi cadre du 12/1999 a défini les contours de la RSE, de même la CGEM (Confédération générale des entreprises du Maroc) a mis en place un label RSE.<sup>4</sup>

A noter que 59 entreprises marocaines sont labellisées RSE par la CGEM et 42 entreprises cotées en Bourse de Casablanca ont été labellisées RSE par l'Agence de Rating Social Vigeo.

Dans ce sens, la communication ne cesse de développer ses outils, force est de constater que ses outils sont mix : en papier (journal, livret d'accueil ou welcome package, newsletter....), en mode électronique (net, mailing....) et en échange

---

<sup>3</sup> Bulletin Officiel N° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004.

<sup>4</sup> D'après le Workshop organisé le 28 janvier 2014 à la Bourse de Casablanca sur le thème : « RSE et communication financière : quelle articulation, quels apports ? » En présence des représentants de la Bourse de Casablanca, du Conseil Economique et Social, du Développement durable de Consumar et de gouvernance Maroc.

sous forme de réunions et donc malgré l'imposition des nouveaux modes de la communication informatisée, le mode papier reste présent.<sup>5</sup>

En France, par exemple, fut la création en 2005 de l'observatoire de la communication financière afin d'asseoir les bases de la communication chez les entreprises financières avec l'appui de Nyse Euronext par l'établissement des études et des enquêtes sur l'impact du passage aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards : normes internationales d'information financière) et sur les enjeux de la transparence en publiant des ouvrages en version électronique en plus des lexiques de la communication financière.

Des établissements de crédit en France, selon la valeur de leur bilan, doivent publier au bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) leurs comptes individuels annuels (bilan, hors bilan, compte résultat et annexes) et leurs situations comptables trimestrielles.

D'autres établissements de crédit publient leurs comptes individuels annuels dans un journal habilité à recevoir les annonces légales et à insérer au BALO un avis comparant la référence de cette publication.

Les établissements dont les actions sont inscrites à la cote officielle doivent publier dans 4 mois suivant la fin du premier semestre, un tableau d'activité et de résultat de ce semestre ;

Afin d'améliorer les informations collectées par les autorités auprès des établissements de crédit, une base de données des agents financiers (BAFI) a été mise en place en 1993 pour la collecte des informations afin d'assurer le contrôle et l'établissement des statistiques financières notamment les statistiques de la balance de paiements ;

Au Maroc, la BMCE Bank est une référence en matière de la gestion de sa politique de communication financière.

Représentée au sein de la bourse de Casablanca par un responsable de la communication pour les investisseurs au profit des actionnaires, des analystes, des journalistes, des autorités et des agences de notation en utilisant en différentes langues (Français, Anglais, Espagnol, Arabe et Amazigh):

- des supports périodiques (rapports annuel et semestriel, rapport RSE, rapport abrégé, communiqué de presse et des brochures des états financiers selon les normes IFRS);

La diffusion de ses informations financières se fait par des canaux de communication en ligne de presse et médias de communication verbale, des réunions one-on-one, des conférences téléphoniques et par des visioconférences, associés à d'autres canaux tels que le mailing, l'e mailing, le fax....

Des informations privilégiées sont interdites à diffuser d'après le code déontologique du travail sauf pour ceux qui ont une relation contractuelle avec la banque (initiés occasionnels comme les commissaires aux comptes et les consultants) et qui doivent s'engager par écrit pour respecter les règles de la confidentialité<sup>6</sup>.

En guise de conclusion, la communication a différentes couleurs, interne et externe, a différents outils et canaux de diffusion, mais elle n'a qu'une seule finalité, c'est d'arriver à satisfaire le public par la participation et l'engagement de tous les acteurs de la production.

Au regard de la loi, des informations sont privilégiées et interdites à communiquer, mais la transparence nécessite la divulgation de l'information qui touche directement l'intérêt du consommateur.

---

<sup>5</sup> Sonia Blal : [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com) du 06-04-2009.

- des supports non périodiques (notes d'information, présentations personnalisées....)

<sup>6</sup> D'après les rapports annuels de la BMCE Bank.

## REFERENCES

- [1] Le Workshop organisé le 28 janvier 2014 à la Bourse de Casablanca sur le thème : « RSE et communication financière : quelle articulation, quels apports ? » En présence des représentants de la Bourse de Casablanca, du Conseil Economique et Social, du Développement durable de Consumar et de gouvernance Maroc.
- [2] Les rapports annuels de la BMCE Bank.
- [3] Salah Agueniou, *La Vie éco*, [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com), 15/07/2013.
- [4] Eric Monnet, *Politique monétaire et politique du crédit en France pendant les Trente Glorieuses, 1945-1973*, EHESS, 2012.
- [5] Circulaire N°247-11-2 émis le 28 Rajab 1432 correspondant au 01 juillet 2011 et publié au bulletin officiel N°5959 du 09 Chaaban 1432 correspondant au 11/07/2011.
- [6] Sonia Blal : [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com) du 06-04-2009.
- [7] Jean-Yves Léger, *La communication financière*, Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod, 2ème édition, 2008.
- [8] Éric Gosselin, Jules Carrière et Simon L Dolan, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Montréal, Éditions de la Chenelière, 3<sup>e</sup> édition, 2007.
- [9] Arlette Bouzon, *La communication organisationnelle en débat : Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- [10] Le nouveau code de travail 2004, Bulletin Officiel n° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004, Dahir N° 1-03-194 du 14 rejeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi N° 65-99 relative au Code du travail.