

Journal of
Economic and Social Thought

econsciences.com

Volume 10

March-June 2023

Issue 1-2

**Managerial communication as a lever for preventing
psychosocial risks in organizations in times of
crisis: The case of the Moroccan hospital sector**

By Mouna KERBACH ^{a†} & El Mostafa FTOUH ^b

Abstract. In a fast-changing world, companies are facing many upheavals and challenges. Therefore, they must adapt to the different social, economic, technological and human changes which deeply affect their methods of organization and management. As a result, employees will be required to adopt new management methods and tools in order to guarantee stability and sustainability. Although psychosocial risks constitute a real public health problem that requires global reflection on the part of both decision-makers and managers, few studies in human resource management have focused on the determinants of these risks and more particularly their protective factors. Hence, this work falls within such a context and it is conducted in the frame of a quantitative research, aiming to put into perspective the role of managerial communication in the prevention of PSR among nursing staff in Moroccan public hospitals in times of crisis.

Keywords. PSR; Managerial communication; Prevention; Crisis.

JEL. I10; M50; J50.

**La communication managériale comme levier de prévention des
risques psychosociaux dans les organisations en période de crise;
cas du secteur hospitalier marocain**

Résumé: Dans un contexte de mutation accélérée, les entreprises font face à de nombreux bouleversements. En effet ils doivent s'adapter aux changements sociaux, économiques, technologiques et humains qui affectent davantage leurs modes d'organisation et de gestion. De ce fait, les collaborateurs seront dans l'obligation de se doter de nouvelles méthodes et outils du management en quête de stabilité et de pérennité. Bien que les risques psychosociaux (RPS) constituent un véritable problème de santé publique qui nécessite une réflexion globale aussi bien de la part des décideurs que des managers, peu de travaux en gestion de ressource humaines ont porté sur les déterminants de ces risques et plus particulièrement leurs facteurs protecteurs. Certes, ce travail rentre dans ce champs et s'inscrit dans le cadre d'une recherche quantitative, visant la mise en perspective le rôle de la communication managériale dans la prévention des RPS chez le personnel soignant du secteur hospitalier public marocain en période de crise.

Mots clés : RPS, communication managériale, prévention, crise

JEL. I10; M50; J50.

^{a†} Equipe de Recherche en Communication (ERC-FP.BM), Faculté Polydisciplinaire, Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Marocco.

📞. (237) 677 82 48 45 ✉. mouna.kerbachfpb@gmail.com

^b Equipe de Recherche en Communication (ERC-FP.BM), Faculté Polydisciplinaire, Béni Mellal, Université Sultan Moulay Slimane, Marocco.

📞. (237) 691 55 12 82 ✉. e.ftouh@usms.ma

1. Introduction

Malgré les nombreuses restructurations qu'a connu le système hospitalier marocain ces dernières années, l'avènement de la covid 19 a bouleversé le monde socio-économique, et plus particulièrement le secteur hospitalier public qui était sur la ligne de front afin de faire face à cette crise sanitaire qui a mis en péril la santé mentale des travailleurs qui plongent de plus en plus dans une spirale infernale.

En effet, le baromètre réalisé par Opinion Way publié en 2020 pour le cabinet emprunte humain était alarmant, plus de 50% des salariés étaient en situation de détresse psychologique, ainsi et dans un contexte de forte mouvance, la prévention des risques psychosociaux organisationnels est devenue une question de survie pour les organisations afin de préserver leur capital humain et de réduire les coûts qu'elle doivent supporter suite à des taux de turn over ou d'absentéisme élevé, par conséquent ils doivent s'adapter aux exigences du développement tout en agissant sur les facteurs de risque qui paraissent difficiles à appréhender.

Certes, dans un environnement de plus en plus complexe et changeant, la performance des organisations dépend plus que jamais de leur capacité à fédérer toutes les énergies autour d'une vision partagée. Pour accompagner au mieux ces mutations, les managers ont un rôle crucial ; ils doivent favoriser l'appropriation des décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle, ce qui nécessite des compétences clés à savoir la communication managériale. En fait cela pose un nouveau défi à la fois en terme de management et aussi de communication. Ces deux fonctions sont-elles concurrentes, se croisent-elles, ont-elles quelque chose en commun? toutefois, un travail d'équipe et de collaboration fructueuse sera l'affaire de tous.

En effet, comprendre l'enjeu de la communication managériale aux différents niveaux de l'organisation permet en retour de mieux cerner les changements actuels, et de ce point de vue elle est perçue comme un véritable outil du management des RPS. Au regard de ces observations, notre question de recherche est la suivante: *Comment la communication managériale efficace permet de faire des managers des acteurs de la communication afin de prévenir les RPS organisationnel et particulièrement en période de crise?*

L'objectif de cette étude est de mettre la lumière sur le rôle de la communication managériale et de mesurer son impact sur la prévention des RPS particulièrement en période de crise. Pour répondre à cette problématique nous avons divisé cet article essentiellement en deux parties, dans la première partie nous ferons un survol de l'état de l'art en définissant brièvement les deux concepts clés précités, ensuite nous présenterons la méthodologie de recherche qui s'inscrit dans une démarche quantitative et enfin nous discutons les résultats de l'étude réalisé auprès du personnel soignant du centre hospitalier régionale de béni Mellal.

2. État de l'art

2.1. Les RPS comme composante méconnue des risques professionnels

Selon Bernaud *et al.*, (2021), le thème de la souffrance au travail interpelle fortement les observateurs de la montée spectaculaire des situations inhumaines, dégradantes et contre-productives au travail qui révèlent en

réalité une partie des failles de la politique économique. Dès lors des groupes de recherches pluridisciplinaires se constituent afin de traiter le thème de la santé au travail, auparavant considéré comme secondaire, il qui s'impose de plus en plus comme un enjeu central puisque le travail présente un nouvel ensemble de risques jusqu'alors inconnus pour la santé des travailleurs.

2.1.1. Les RPS : définition, manifestations et facteurs de perturbations

Les changements intervenus dans le monde du travail au cours des dernières décennies peuvent entraîner de nouvelles conditions psychologiques, souvent qualifiées de risques psychosociaux (RPS). À vrai dire, la notion des risques psychosociaux organisationnels reste méconnue chez la plupart des gens en raison des différentes confusions dont elle souffre encore, du coup la définition de ce concept reste une étape primordiale mais surtout délicate. Différemment à la notion classique de risque, le risque psychosocial est appréhendé autrement ; il s'agit de la probabilité d'une détérioration de la santé physique ou mentale liée à l'environnement socioprofessionnel. Quant au domaine psychosocial, il renvoie aux facteurs relationnels et organisationnels de la vie au travail (Douillet, 2013).

Le concept de risque psychosocial met l'accent sur l'existence de barrières psychosociales qui engendrent des déséquilibres observés chez les salariés entraînant un malaise, une inquiétude, une détresse ou un stress lié à l'environnement professionnel. L'intitulé risque psychosocial, avec la notion de « risque », place les problèmes de santé mentale au même niveau que le risque physique ou biologique, ce dernier renvoyant plus spécifiquement aux modèles d'accidents du travail.

L'institut nationale de la santé et la recherche médicale (INSERM, 2019) définit les RPS comme la combinaison d'un grand nombre de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

De ce qui précède, les RPS peuvent être définis comme tous les éléments qui portent atteinte à la santé physique et mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel, ils peuvent apparaître sous différentes formes: le stress, qualifié comme premier risque professionnel célèbre, le harcèlement moral, l'épuisement professionnel et les problèmes relationnels au travail. Ces derniers constituent la principale cause de plusieurs manifestations pathologiques aussi bien sur l'individu (des problèmes de sommeil, la dépression, les troubles musculosquelettiques, les maladies psychosomatiques,... etc.) que sur l'organisation et le collectif de travail (l'absentéisme élevé, le turn-over, le non-respect des horaires, les problèmes disciplinaires, l'augmentation des accidents du travail, la dégradation du climat social, la qualité de l'emploi...etc). Selon les auteurs, différents facteurs (individuels, psychologiques, sociaux, environnementaux, organisationnels, etc.) sont pris en compte dans la compréhension du RPS, ce qui rend l'équilibre de la santé physique et mentale maintenu de manière systématique.

Les RPS sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, modes de management...). En réalité, les facteurs dits organisationnels et psychosociaux de perturbation sont des facteurs qui diminuent la satisfaction et la motivation au travail ce qui peut avoir un impact négatif non seulement

Journal of Economic and Social Thought

sur le plan économique (en réduisant la productivité ou la qualité de l'emploi), mais aussi sur la santé des salariés.

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a regroupé les facteurs de risques identifiés en quatre grandes familles :

- Les exigences du travail et son organisation ;
- Le management et les relations de travail ;
- La prise en compte des valeurs et attentes des personnels
- Les changements du travail.

Toutefois, l'institut nationale de la santé et de la recherche médicale (INRS) a défini six catégories de facteurs de risques : intensité et temps de travail, l'exigence émotionnelle ; le manque d'autonomie (travail s'appuyant sur les travaux de Karasek), les rapports sociaux au travail dégradés, les conflits de valeur, et l'insécurité de la situation de travail.

2.1.2. La démarche de prévention des RPS

Les plans de prévention doivent définir les modalités de mise en œuvre des actions sectorielles et transversales impliquant l'ensemble des salariés. Les axes de prévention sont hiérarchisés en fonction de la gravité du risque et de son degré de maîtrise tels que déterminés lors du processus de diagnostic psychosocial. Une démarche de prévention cohérente s'appuie sur les trois niveaux décrits ci-dessous et cherche à réduire la proportion d'actions curatives (secondaires et tertiaires) au profit d'actions réellement préventives (primaires).

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la prévention primaire vise à prévenir l'apparition d'une maladie. En fait les cibles de modification sont l'environnement, les technologies ou la structure organisationnelle. Selon Griffin et Clarke (2011), prévenir les situations à risque avant l'apparition d'effets néfastes sur la santé et mettre en œuvre des interventions en prévention primaire a un impact significatif à la fois sur la santé des salariés, leur bien-être et sur l'organisation, notamment au regard de la productivité et l'absentéisme. La prévention secondaire et tertiaire quant à elles visent à arrêter ou à retarder la progression d'une maladie et ses effets grâce à une détection précoce et à un traitement approprié ; ou grâce à une réadaptation efficace pour réduire le risque de rechute et de maladie chronique.

Véritablement, l'intervention préventive va au-delà de la compréhension des facteurs de risque, de la détection des maladies et de l'identification des réponses pour les éliminer ou les éviter. C'est l'occasion de générer une dynamique mature au sein d'un espace collaboratif et sécurisant qui peut favoriser le débat sur le travail en s'éloignant de la logique individuelle des difficultés et des réactions afin d'améliorer les conditions d'exercice (Sabrina Rouât et Philippe Sarnin, 2013).

2.2. La communication managériale : une nouvelle dimension du management des RPS

2.2.1. La communication managériale : une discipline récente

Traditionnellement, l'identité d'un manager s'est construite sur une référence éprouvée et stable ; une culture d'entreprise qui le rassure tout en gardant une distance avec les autres et avec lui-même. Or, les savoirs et savoir-faire traditionnels sont brutalement remis en cause par l'invasion de nouvelles compétences relationnelles, fragilisant les repères symboliques et

Journal of Economic and Social Thought

traditionnels de l'identité du manager, centrés sur ses missions principales : organiser, responsabiliser, encadrer, réorganiser,...

Aujourd'hui, les managers sont appelés à accompagner leurs équipes vers plus d'autonomie et de responsabilisation afin que chaque collaborateur puisse trouver sa place, voire sa voie, dans la dynamique collective face au changement permanent. Récemment, de nombreuses entreprises ont intégré et développé des capacités de communication managériale, cette nouvelle spécificité, identifiée et désormais nommée comme telle, est généralement associée à la communication interne. Bien que le terme "Communication managériale" soit connu depuis plusieurs années¹, il reste jusqu'à présent peu utilisé.

Les principes de la culture d'entreprise ainsi qu'un système de valeurs longtemps présenté avec fierté d'appartenance ont maintenant évolué, cependant dans une société de précarité de l'emploi, de mutations professionnelles et d'accélération du développement technologique, ces principes ne suffisent plus aux salariés. Le monde des affaires évolue et la main-d'œuvre moderne cherche du sens, de l'information, de la compréhension et de l'authenticité, de l'exemplarité dans un environnement qui manque de leadership managérial pour un gain personnel. Le développement de la digitalisation et du e-relationnel supprime progressivement les dimensions relationnelles et émotionnelles, il y a un besoin très fort de communication, de dialogue, de promotion et surtout de reconnaissance au sein des entreprises. L'isolement des personnes au travail est une réalité de plus en plus reconnue, comme l'exprime Dominique Wolton (2003): «Plus vous êtes derrière votre ordinateur, plus vous êtes seul.»

C'est dans ce climat d'évolution des comportements sociaux que se fait sentir le manque de communication entre managers. Les entreprises doivent se recentrer sur leur communication interne qui doit véhiculer un message fort et évolutif pour répondre aux attentes des collaborateurs, néanmoins, elle seule ne peut atteindre cet objectif ambitieux, un relais doit être recherché en se référant aux managers. Bref, l'entreprise doit se concentrer sur ces derniers en soutenant davantage leurs compétences en matière d'accompagnement, d'information et de conseil pour qu'ils deviennent le vecteur et le relais de la communication avec toute l'équipe.

2.2.2. La communication managériale et ses enjeux

Face à un environnement en perpétuelle évolution, allier le management et la communication comme levier stratégique de changement n'est plus un choix pour les dirigeants mais plutôt une question de pérennité.

La communication managériale est une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise (source ACI - 2013). Selon le club Procom, première association française qui développe la communication managériale auprès des organisations, on entend par "communication managériale", une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre, bref c'est une démarche construite d'informations, d'argumentations, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise.

M. Kerbach & E.M. Ftouh, JEST, 10(1-2), 2023, p.48-60.

Journal of Economic and Social Thought

Dans une étude qui a été réalisée par LUC VIDAL (2011), directeur générale associé du cabinet INERGIE, la communication managériale a des enjeux aussi bien stratégiques que de performance socio-économique, puisque l'atteinte des objectifs opérationnels de l'organisation ne peut être réalisée sans la mise en place d'une communication régulière et transparente basée sur l'implication étroite des managers dans l'élaboration des grands axes stratégiques. De surcroît, il paraît nécessaire de trouver de nouvelles voies et pistes afin de concilier la réalisation des objectifs stratégiques à l'épanouissement des salariés, de ce fait la communication des managers est bien perçue comme un levier de performance sociale et d'amélioration du bien-être. En effet, pour qu'une entreprise résiste à la compétitivité mondiale actuelle, il faut qu'elle s'organise au mieux pour repérer, traiter et diffuser la bonne information, la bonne offre, au bon endroit, au bon moment et aux bons publics.

Au regard des managers c'est aussi l'un des vecteurs du «l'humanisation du management » dans sa dimension relationnelle et du dialogue interne, certes, parmi les principaux objectifs de la communication managériale ; il y a le renouvellement du dialogue, l'esprit de proximité et l'importance de la relation entre managers et collaborateur. Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants doivent être conscients que la communication fait partie intégrante du management, et qu'elle constitue l'une des principales priorités des managers, du coup ils sont censés être formés pour développer au maximum leurs compétences communicationnelles.

3. Étude quantitative: la communication managériale efficace et son rôle dans la prévention des RPS chez le personnel soignant en période de crise

3.1. Échantillon d'étude et démarche méthodologique

Notre étude a eu pour cadre le centre hospitalier régional b'ni Mellal. la population d'étude est constituée des professionnels soignants qui représentent le corps médical et para médical (190 personnes hors le personnel administratif et technique).

Afin d'identifier cet échantillon, nous avons fait recours à une technique d'échantillonnage probabiliste aléatoire, notre échantillon respecte la règle de représentativité de l'échantillonnage,

il est donc constitué en totalité de 129 fonctionnaires avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5% sachant que la taille de l'échantillon est un facteur déterminant pour donner des résultats fiables.

En fait, nous avons utilisé une technique centrée sur un questionnaire en ligne afin de collecter des données qui malgré leur fiabilité et validité scientifique sont seulement déclarées et non observées, ce qui reste une limite non négligeable de ce mode de collecte.

Cette étude s'inscrit à l'intérieur du paradigme positiviste et consiste en une recherche quantitative, ainsi, à travers notre étude nous visons la confirmation de la relation causale qui existe entre la communication managériale et la prévention des RPS en s'appuyant sur des tests d'hypothèse. Pour cela nous avons suivi un mode de raisonnement de type hypothético-déductif, qui consiste à confirmer ou infirmer l'hypothèse fondamentale de cette recherche après une vérification sur le terrain.

3.2. Résultats et discussion

Présentation des résultats de l'étude: L'analyse de notre problématique nous permet de dégager un certain nombre de résultats que nous présentons ci-après. De prime abord, nous allons exposer une analyse descriptive puis une analyse croisée des données quantitatives de l'échantillon étudié, pour soumissionner par la suite les résultats des tests d'hypothèse.

3.2.1. Caractéristiques générales de l'échantillon

L'étude a inclus 129 professionnels de santé ayant répondu complètement au questionnaire. Les professionnels étaient majoritairement des hommes soit 51,2 % de la taille de l'échantillon. La tranche d'âge prédominante était de 30 à 39 ans ce qui montre que notre échantillon représente relativement une population jeune puisque 74% ont moins de 49 ans. 74,42% des participants à cette étude sont mariés, alors que les divorcés ne dépassent pas les 4%. Le corps médical représente plus que la moitié de l'échantillon étudié avec un pourcentage de 55,8% alors que 44,2% des répondants étaient des infirmiers. nous remarquons que l'ancienneté modale est de plus de 10 ans avec un pourcentage dépassant les 50%, Moins de 4% des participants ont une ancienneté de moins d'un an (Tableau 1)

Tableau I. Données statistiques sur les risques psychosociaux au milieu de travail

	%	(n)	Ic _{95%}
Stress Professionnel			
Oui	85,27%	(110)	[77,96% ; 90,89%]
Non	14,73%	(19)	[9,11% ; 22,04%]
Fréquence			
Hebdomadaire	30,91%	(34)	[22,45% ; 40,43%]
Journalière	60,00%	(66)	[50,22% ; 69,22%]
Mensuelle	9,09%	(10)	[4,45% ; 16,08%]
Harcèlement moral			
Aucune des propositions ci-dessus	54,26%	(70)	[45,27% ; 63,06%]
On critique injustement votre travail ou On vous empêche de travailler correctement.	28,68%	(37)	[21,07% ; 37,30%]
On se moque de vous, On vous humilie en public	3,10%	(4)	[0,85% ; 7,75%]
On vous ignore, On fait comme si vous n'étiez pas là	13,95%	(18)	[8,48% ; 21,15%]
<hr/>			
Sexe			
Homme	51,16%	(66)	[42,21% ; 60,06%]
Femme	48,84%	(63)	[39,94% ; 57,79%]
Age			
Moins de 30 ans	13,18%	(17)	[7,87% ; 20,26%]
30 ans à 39 ans	31,01%	(40)	[23,16% ; 39,75%]
40 à 49 ans	30,23%	(39)	[22,46% ; 38,94%]
50 ans et plus	25,58%	(33)	[18,31% ; 34,01%]
Situation familiale			
Marié(é)	74,42%	(96)	[65,99% ; 81,69%]
Célibataire	21,71%	(28)	[14,93% ; 29,82%]
Divorcé(é)	3,88%	(5)	[1,27% ; 8,81%]
Fonction			
Corps médical	55,81%	(72)	[46,81% ; 64,55%]
Corps paramédical	44,19%	(57)	[35,45% ; 53,19%]
Ancienneté			
Moins d'un an	3,88%	(5)	[1,27% ; 8,81%]
Entre 1 et 5 ans	20,93%	(27)	[14,27% ; 28,97%]
Entre 5 ans et 10ans	17,83%	(23)	[11,65% ; 25,54%]
Plus de 10 ans	57,36%	(74)	[48,36% ; 60,03%]

3.2.2. *évaluation des risques psychosociaux au milieu de travail*

Parmi la totalité des professionnels de santé participants à l'étude, 85,27 % ont déclaré ressentir davantage de stress au travail pendant la pandémie de Covid-19 dont 60% de façon journalière, en fait le stress professionnel, premier risque psychosocial au travail, touche entre 77,96% et 90,89% du personnel soignant au niveau du CHR Beni Mellal, de plus, sur l'échantillon étudié, 45,73% des participants ont affirmé être victime d'un harcèlement moral.

3.2.3. *La communication managériale et les RPS*

D'après le graphe ci-dessous, on constate que l'immense majorité de l'échantillon (96,1%) sont conscient du fait que le manque de communication au sein de la structure hospitalière est un facteur générateur des RPSO.'

En outre, l'absence d'un bon climat de communication positive au sein de l'établissement sanitaire en question, a été rapporté par 62,79% des répondants.

D'après l'échantillon étudié, on remarque que 51,94 % du personnel manifestent de façon claire l'absence du sens de communication chez les supérieurs hiérarchiques, selon les interrogés ces derniers montrent un défaut du sens de communication à cause du stress professionnel des responsables (61,29%) et du manque de formation pour le reste (38,71%).

Tableau II. *Données statistiques sur la liaison entre communication managériale et les RPS chez le personnel soignant du CHR Beni Mellal*

	%	(n)	Ic _{95%}
Le manque de communication est un facteur RPSO			
Oui	96,12%	(124)	[91,19% ; 98,73%]
Non	3,88%	(5)	[1,27% ; 8,81%]
Existence d'un bon climat de communication positive			
Non	62,79%	(81)	[53,84% ; 71,14%]
Oui	37,21%	(48)	[28,86% ; 46,16%]
Le sens de communication chez les supérieurs			
Non	51,94%	(67)	[42,97% ; 60,81%]
Oui	48,06%	(62)	[39,19% ; 57,03%]
Les responsables manquent du sens de communication à cause de			
Manque de formation	38,71%	(48)	[30,10% ; 47,87%]
Stress professionnel	61,29%	(76)	[52,13% ; 69,90%]

3.2.4. *Liaison entre le manque de communication managériale et les facteurs du risques psychosociaux*

Les tableaux obtenus grâce aux tris croisé donnent une idée des interdépendances entre les variables, il s'agit principalement de calculer le test d'indépendance de khi-deux car il permet de tester l'association et la dépendance entre deux variables qualitatives nominales à partir des données collectes sur l'échantillon afin de rejeter ou non l'hypothèses de recherche formulés au préalable. L'absence d'un bon climat de communication positive et le mauvais sens de communication chez les supérieurs (variables

explicatives), sont deux facteurs significativement liés aux facteurs de risques psychosociaux (variables à l'étude) retenus comme associés à la survenue de l'idée de quitter la fonction publique.

Le manque de communication et le mauvais sens de communication chez les supérieurs favorisent de façon statistiquement significative l'installation du stress professionnel, et remarquablement la survenue du harcèlement moral ($p < 0.0001$) (Tableau XVI).

Par conséquent, il existe une forte dépendance entre la communication managériale et la survenue du stress et du harcèlement moral respectivement par les valeurs de $[0,003]$ et $[0,0002]$, donc les deux variables sont statistiquement liées car le test de Fisher-exact est largement $< 0,05$.

Tableau III: La relation entre les aspects de la communication managériale et les risques psychosociaux associés à l'idée de départ de la fonction publique au niveau de CHR Béni me Mellal

	Stress Professionnel			Harcèlement moral		
	Chi2	p		Chi2	P	
L'absence d'un bon climat de communication positive	6,42	0,0123	S	13,244	0,0002	S
Le mauvais sens de communication chez les supérieurs	8,51	0,003	S	13,421	0,0002	S

Notes: Chiz : Statistique Chi2; P : Statistique du Fisher exact; S : Statistiquement significative
NS : Statistiquement non significative

Source : Élaboré par nous même

4. Discussion

A travers cette étude, nous avons testé la relation directe entre la communication managériale et les risques psychosociaux, notre constatation a appuyé notre hypothèse selon laquelle il y a une relation significative entre notre prédicteur proposé à savoir la communication managériale et les risques psychosociaux au milieu de travail.

Le personnel hospitalier est souvent confronté à des situations de travail exposant à des risques psychosociaux tel que le stress accru, l'agressivité au sein de l'équipe ainsi que les tensions dues souvent à une communication inefficace. Ces conditions peuvent entraîner une détérioration de la qualité de vie au travail et potentiellement avoir un impact sur la prise en charge des patients. De ce constat est ressorti la nécessité de développer des approches préventives pour surmonter ces difficultés, c'est dans ce contexte que l'amélioration de la communication managériale en amont et de l'environnement de travail des employés du secteur hospitalier peuvent réduire considérablement les RPS et leur impact sur la santé mentale du personnel soignant. Les statistiques et l'analyse quantitative fournissent une base solide pour comprendre la relation entre les diverses variables. Lors de l'évaluation des RPS au sein de cet établissement pendant la période de la crise sanitaire due au COVID-19 et tout au long du processus d'interprétation, certaines conclusions importantes ont émergé ; en effet *la communication se*

Journal of Economic and Social Thought

révèle un défi à relever au sein de l'institution hospitalière afin de prévenir les RPS, car la performance d'un hôpital n'est possible que grâce à l'interaction de nombreux acteurs agissant sur les objectifs institutionnels. Bien qu'un hôpital peut être considéré comme une entité partiellement indépendante sur le plan économique et juridique (SEGMA), il est toujours lié aux ressources humaines qui le composent.

En effet, la complexité de fonctionnement des structures hospitalières comptant un grand nombre de professionnels, les contraintes de travail, la division des tâches ou les fréquentes perturbations des activités font que la circulation de l'information d'un groupe à l'autre est critique, notamment en ce qui concerne la coordination des différentes activités de soins (Moison, Tonneau, 1999); (Grosjean, Lacoste, 1999). La communication devient d'autant plus nécessaire que les hôpitaux se sentent concernés davantage par la gestion du risque professionnel en général et plus particulièrement le risque psychosocial puisque le personnel soignant vit quotidiennement des situations difficiles qui ont sans doute des répercussions négatives sur son bien-être émotionnel et par conséquent sa santé mentale.

Si l'hôpital a connu et connaît actuellement de nombreuses évolutions, son objectif institutionnel de soigner ou d'améliorer l'état de santé reste inchangé. Le caractère composite et complexe de l'institution hospitalière constitue une particularité qui implique une nécessaire négociation (Strauss, 1992), la littérature et les résultats de notre recherche prouvent nettement qu'une démarche de prévention collective basée sur une meilleure communication aiderait sans doute les employés à gérer leurs exigences professionnelles et émotionnelles. Certes, prévenir les RPS, c'est avant tout développer des modes d'organisation et un style de leadership favorables au bien-être des salariés : travail d'équipe, communication interne efficace, gestion des compétences des salariés, marge de manœuvre adéquate, implication des salariés dans les décisions les plus importantes, reconnaissance, motivationetc.

Si l'impact de la communication est important, c'est aussi parce que la communication est au cœur de toutes les activités hospitalières, en effet pour maintenir la performance, il doit y avoir une forme de partage et de collaboration fructueuse, qui suppose un temps passé à communiquer en interne et à fédérer les acteurs (Galinon-Mélénez, 1992).

Notre étude quantitative confirme ce qui a été exposé dans la littérature; le manque de communication était un facteur de risque de survenue des RPS essentiellement le stress au travail en période de crise sanitaire par une p-value largement inférieure au seuil de significativité qui était fixé à 5% (0.003), ce résultat nous renvoie à plusieurs travaux rapportés dans la littérature dont une étude récente de repérage des facteurs de risques psychosociaux chez des médecins hospitaliers (Marie-Agnès Denis, 2018) qui révèle d'une part qu'en termes de pratiques de gestion, les signes avant-coureurs indiquent une charge de travail élevée, un manque d'identité et des difficultés de communication, d'autre part et selon la même étude, les facteurs protecteurs restent le soutien des collègues, la liberté de décision, le soutien de la hiérarchie, et aussi le dialogue et la discussion avec les salariés qui viennent nourrir la performance globale. Les résultats de la dite étude sont restitués aux chefs de service afin de mettre le point sur les pistes d'amélioration (reconnaissance, soutien supérieur, communication, l'organisation du travail.)

En outre, des recherches menées par Emmanuel ABORD DE CHATILLON et al (2016) ont également convenu que les pratiques de gestion dont la communication fait partie peuvent être des facteurs de risque par leurs formes ou leurs déficits, mais peuvent également être des facteurs de prévention par des dispositifs de reconnaissance ou de prise en compte des circonstances individuelles dans une approche de gestion participative.

Bref, de nombreuses études ont montré que les problèmes de communication peuvent conduire à des relations toxiques dans l'environnement de travail et peuvent mener à la violence (Hinkka et al, 2013). Dans cette visée les gestionnaires peuvent également favoriser une communication claire, assertive et efficace afin de réduire les conflits, promouvoir la collaboration et la coopération et encourager un dialogue constructif tout en prévenant les RPS au milieu professionnel.

5. Conclusion

Les risques psychosociaux demeurent une problématique de santé publique, certes leur prévention s'avère être un pari pour les organisations contemporaines marocaines qu'il faut relever immédiatement étant donné que les aspirations des salariés ont changé et tendent davantage vers la recherche de l'accomplissement personnel et d'une forte reconnaissance.

Au travers de cette étude nous avons pu conclure que la prévention du risque psychosocial et la communication sont étroitement liés. En effet, opter pour des pratiques sociales en favorisant les interactions et la communication entre les différentes parties prenantes, s'avère un levier intéressant pour tout gestionnaire qui a le souci d'accroître la performance de son capital humain.

Le secteur hospitalier est un secteur éminemment complexe, toutefois, dans un domaine où la prise en charge des patients fait intervenir plusieurs acteurs, les responsables doivent améliorer davantage la communication managériale et enrichir les relations interpersonnelles en développant le sens de l'écoute et le respect entre les membres des équipes, car si l'on oublie le rôle crucial et la valeur de la communication et du partage, surtout pour des professionnels confrontés au quotidien à la souffrance humaine et mentale et souvent émotionnellement incontrôlables, cela pourrait avoir des répercussions néfastes sur tout un système vital y compris le patient qui est principalement sa raison d'être. Par conséquent, nous pensons qu'en adoptant une approche communicationnelle de management, nous pouvons espérer activer le niveau de prévention primaire et rendre plus efficaces les mesures de prévention secondaire.

Ce travail permet de mettre en lumière les facteurs protecteurs des risques psychosociaux souvent ignorés par la littérature, tout en se focalisant sur la communication, justement il nous a amenés à fournir d'importantes indications sur le plan pratique, ainsi en tenant compte de nos résultats, certaines actions doivent être envisagées sur le plan managérial, il s'agit de repenser la culture du risque professionnel, et plus précisément prendre en considération l'ampleur des dommages des risques psychosociaux sur la santé mentale et la performance organisationnelle, dans ce sens il serait préférable d'adopter une approche de management participatif qui s'inscrit dans une vision humaniste de l'entreprise et fait distinctement référence à l'école des relations humaines et à ses nombreux travaux sur le groupe et sa dynamique (en particulier ceux de Kurt Lewin et de Jenkins).

Journal of Economic and Social Thought

Instaurer des procédures précises, formalisés et claires pour éviter toute confusion pouvant conduire à des conflits interpersonnels, mettre en place une politique de communication bien définie, favoriser un dialogue constructif au sein des structures hospitalières, encourager une bonne concertation entre tous les membres des staffs, sensibiliser les acteurs à l'importance d'adopter de bonnes pratiques de communication, tout ceci ne peut que constituer un véritable axe de prévention des RPS organisationnel, dès lors un nouveau modèle de structure hospitalière développant une attitude plus constructive en matière de santé au travail verra le jour.

En guise de conclusion, la présente recherche n'est qu'une première ébauche de futures recherches sur cette thématique épineuse, espérons que cette recherche empirique contribuera dans le développement d'un débat scientifique constructif.

Références

- Belorgey, P. & Van Laethem, N. (2016). *La méga boîte à outil du manager leader*, Dunod. P.184-188.
- Bernaudo, J.L., Desrumaux, P., et Guédon, D. (2021). *Psychologie de labientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod. doi. [10.3917/dunod.berna.2016.01](https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01)
- Bruchon-Schweitzer, M., & Boujut, E. (2021). *Psychologie de la santé-2e éd: Concepts, méthodes et modèles*. Dunod. doi. [10.3917/dunod.bruch.2014.01.0525](https://doi.org/10.3917/dunod.bruch.2014.01.0525)
- Delvaux, G. (2019), *Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et le phénomène de l'hyperconnexion au travail. Approches en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines.*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain,. Prom.: Camerman, Julie ; Auquier, Bauduin. [Retrieved from].
- Dominique, W. (2003). *L'autre mondialisation*, Flammarion. doi. [10.4000/questionsdecommunication.7170](https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7170)
- Douillet, P. (2013). La négociation de la prévention des risques psychosociaux : une occasion de renouveler le dialogue social, in *Deboeck Supérieur*, pp. 81-96. doi. [10.3917/neg.019.0081](https://doi.org/10.3917/neg.019.0081)
- Dragan, A. (2021). Applied Managerial Communication: Comments from the Perspective of Transactional Analysis, *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 27(3), 44-50. doi. [10.35219/eai15840409222](https://doi.org/10.35219/eai15840409222)
- Durat, L. & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux: pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(1), 17-43. doi. [10.3917/gmp.031.0017](https://doi.org/10.3917/gmp.031.0017)
- Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective: le travail à l'hôpital*. Presses Universitaires de France. doi. [10.3917/puf.grosj.1999.01](https://doi.org/10.3917/puf.grosj.1999.01)
- Haberey-Knuessi, V. (2013). *L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. Recherche en soins infirmiers*, 115,8-18. doi. [10.3917/rsi.115.0008](https://doi.org/10.3917/rsi.115.0008)
- Marie-Agnès, D. Fabienne, D. Ghislaine, B, marie, M. Mantha, B. Michel, V., (2018), *Repérage des facteurs de risques psychosociaux chez des médecins hospitaliers*, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(3), 283-284. doi. [10.1016/j.admp.2018.03.152](https://doi.org/10.1016/j.admp.2018.03.152)
- Maurice, I. et Valérie, B. (2015), *La communication managériale méthodes et bonnes pratiques*, Donod.
- Moison, J-C. & Tonneau, D. (1999). *La démarche gestionnaire à l'hôpital*. Seli Arslan; Lavoisier. doi. [10.3166/RFG.235.113-127](https://doi.org/10.3166/RFG.235.113-127)
- Montreuil, E. (2020). *Prévenir les Risques psychosociaux et améliorer la Qualité de Vie au travail: des outils pour agir efficacement*, 4eme Edition, Dunod, 272p. doi. [10.3917/dunod.montr.2020.01](https://doi.org/10.3917/dunod.montr.2020.01)
- Saunier, C-S. (2018). *Le management des risques psychosociaux au sein des organisations: utopie ou solution de développement ?* Laboratoire CORHIS Université Paul Valéry 3.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionniste*. L'Harmattan. doi. [10.3917/neg.002.023](https://doi.org/10.3917/neg.002.023)



Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).

