

L'effet des changements organisationnels sur le personnel de santé : Cas Délégation Provinciale du ministère de la Santé et de la Protection sociale Fquih Ben Salah, Maroc

The effect of organisational change on health care staff: Case study Provincial Delegation of the Ministry of Health and Social Protection, Fquih Ben Salah, Morocco

Abdellah BELBOULI, (Doctorant chercheur)
*Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en Économie et Gestion
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.*

Fatima TOUHAMI, (Enseignante-chercheuse)
*Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en Économie et Gestion
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion -Béni Mellal Complexe Universitaire Mghila, Béni Mellal Université Sultan Moulay Slimane Maroc (Béni Mellal) Code postal : 23000 Téléphone : 06-41-77-78-96
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BELBOULI, A., & TOUHAMI, F. (2023). L'effet des changements organisationnels sur le personnel de santé : Cas Délégation Provinciale du ministère de la Santé et de la Protection sociale Fquih Ben Salah, Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 222-243. https://doi.org/10.5281/zenodo.8400787
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 04, 2023

Accepted: September 30, 2023

L'effet des changements organisationnels sur le personnel de santé : Cas Délégation Provinciale du ministère de la Santé et de la Protection sociale Fquih Ben Salah, Maroc

Résumé :

Aujourd'hui, la mondialisation, la globalisation et le développement des technologies de l'information et de la communication, ont rendu l'environnement économique et social plus concurrentiel, plus complexe, plus imprévisible et surtout incertain. Ce qui a poussé de nombreuses entreprises et organisations à envisager des changements drastiques dans leurs systèmes organisationnels. Ces changements sont généralement regroupés sous le terme de « changement organisationnel ». Il est important de souligner que les organisations ne cherchent plus simplement à préserver, comme auparavant, un état d'équilibre en évitant toute transformation.

De nos jours, les organisations sont plutôt soumises à des pressions environnementales sans précédent qui continuent de s'exercer, notamment depuis les années 1990. Dans ce contexte, cette étude vise à analyser la relation entre l'individu et le changement organisationnel en se concentrant sur le concept de perception et son influence sur le processus de changement. Pour ce faire, nous chercherons à répondre aux questions suivantes : Quelle est la relation entre la perception et le changement organisationnel ? Et comment les perceptions différenciées des acteurs peuvent-elles prédire les comportements de résistance ou de soutien au changement organisationnel ?

Notre étude portera donc sur le personnel de santé au Maroc, plus précisément le cas de la Délégation Provinciale du ministère de la Santé et de la Protection sociale Fquih Ben Salah dans la région de Béni Mellal Khénifra, Maroc.

Mots clés : Changement Organisationnel ; Conduit du Changement ; Perception ; Maroc

Classification JEL : A13, B55, C93.

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Today, globalisation and the development of information and communication technologies have made the economic and social environment more competitive, more complex, more unpredictable and, above all, uncertain. This has prompted many companies and organisations to consider drastic changes to their organisational systems. These changes are generally referred to as "organisational change".

It is important to emphasise that organisations are no longer simply seeking to preserve a state of equilibrium by avoiding transformation.

Rather, today's organisations are subject to unprecedented environmental pressures that continue to build, particularly since the 1990s.

In this context, this study aims to analyse the relationship between the individual and organisational change by focusing on the concept of perception and its influence on the change process. To do this, we will seek to answer the following questions: What is the relationship between perception and organisational change? And how can the differentiated perceptions of actors predict behaviours of resistance or support to organisational change?

Our study will therefore focus on health personnel in Morocco, more specifically the case of the Fquih Ben Salah Provincial Delegation of the Ministry of Health and Social Protection in the Béni Mellal Khénifra region of Morocco.

Keywords: Organizational Change; Change Management; Perception; Morocco

JEL Classification: A13, B55, C93.

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Ces dernières décennies, le Maroc a connu de profondes transformations économiques, sociales et politiques. Cette évolution a engendré un certain nombre de changements organisationnels au sein des entreprises et des établissements publics, dans le but de s'adapter à un environnement en mutation constante. En effet, les établissements publics ainsi que toute autre organisation sont soumis à de nombreux changements dans un environnement en ébullition.

Les politiques publiques et les pressions budgétaires exigent souvent des ajustements dans la manière dont ces organisations sont gérées. Ces changements organisationnels entraînent souvent des répercussions importantes sur les ressources humaines, qui doivent s'adapter aux nouvelles pratiques, aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de travailler. En effet, le changement organisationnel peut être défini comme un processus stratégique nécessaire pour les organisations souhaitant maîtriser ou au moins diriger les mouvements qu'elles sont contraintes de réaliser ou de subir pour survivre ou se développer (Bartoli & Hermel, 1986a).

De même, le changement organisationnel peut avoir un impact important sur les employés de l'établissement public. La perception que les employés ont des ressources humaines peut être un indicateur clé de l'efficacité du changement et de son impact sur le bien-être et la motivation des employés. Il est donc important d'examiner la relation entre le changement organisationnel et la perception des ressources humaines dans les établissements publics.

Dans ce contexte, de nombreuses études ont été menées, au Maroc, comme ailleurs, pour mieux comprendre les mécanismes du changement organisationnel et les stratégies adaptables pour réussir le conduit du changement. Ces études mettent en évidence l'importance de la communication, de la participation des employés et de la formation dans la réussite du changement organisationnel. De plus, elles soulignent l'importance de la culture organisationnelle et de la gestion des ressources humaines dans la mise en place de nouvelles pratiques.

Dans notre article nous allons étudier le concept de changement organisationnel et son impact sur les ressources humaines dans les organisations publiques. Nous allons dans un premier temps définir le concept de changement organisationnel et examiner le processus de transformation des structures et des comportements dans une organisation. Ensuite, nous présenterons quatre approches (néo-institutionnelle, écologiste, culturelle et configurationniste) utiles pour mieux comprendre le changement organisationnel. Enfin, nous analyserons l'influence des collaborateurs sur le changement organisationnel, en examinant le concept de perception et son impact sur la conduite du changement organisationnel à la délégation Provinciale de ministère de la Santé et de la Protection Sociale à Fquih Ben Salah de la région Béni Mellal Khénifra.

Les résultats de notre étude porteront sur divergence de points de vue quant au changement organisationnel chez le ministère de la Santé et de la Protection. Cette divergence peut refléter une séparation entre des personnes qui soutiennent ou s'opposent à ce changement. Toutefois, une analyse plus approfondie de la répartition des collaborateurs selon leur perception du changement (positive ou négative) sera menée.

De même, ils montrent qu'il est difficile de catégoriser clairement les personnels en tant qu'opposants ou supporters. En effet, une majorité d'entre eux expriment à la fois des avis positifs et négatifs sur la création des groupements sanitaires territoriaux. Ainsi, il convient de revoir l'objectif initial de distinguer clairement les opposants et les supporters du changement. Il est important de souligner que cette diversité de perceptions concernant le changement organisationnel n'est pas nécessairement un signe de résistance ou d'opposition au changement. En effet, les opinions divergentes peuvent refléter des expériences et des perspectives différentes des fonctionnaires en fonction de leur rôle dans l'organisation, leur expérience professionnelle et leur vision du futur. Il est donc essentiel de prendre en compte cette diversité

de perceptions et de s'assurer que toutes les voix sont entendues dans le processus de création des G.S.T.

En résumé, cette approche permet de mettre en place une culture d'écoute et de dialogue au sein de l'organisation, qui encourage les fonctionnaires à exprimer leurs opinions et à participer activement au processus de changement. En favorisant la participation et l'engagement de tous les employés, l'organisation peut créer un environnement de travail positif et productif, qui facilite l'adoption du changement et améliore la performance globale de l'établissement public.

2. Revue de Littérature

2.1. Le changement organisationnel : Une combinaison de choix et d'obligations

Le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises est fortement marqué par le thème du changement organisationnel. Il s'agit des modifications significatives pouvant affecter les structures, les processus, les cultures et les pratiques d'une organisation. Ces changements peuvent être provoqués de manière volontaire, comme lors d'une réorganisation stratégique, ou subis tels que les perturbations sur le marché ou les crises. Bien qu'il y ait de nombreuses définitions du changement organisationnel, nous nous intéresserons particulièrement à trois d'entre elles que nous jugeons pertinentes.

La première définition est proposée par Burke & Litwin qui considèrent que le changement organisationnel comme un processus complexe qui implique des modifications dans les variables structurelles, stratégiques, opérationnelles et culturelles d'une organisation. Ils proposent un modèle qui relie les variables internes de l'organisation aux variables externes qui influencent son environnement. (Burke & Litwin, 1992)

La deuxième définition est avancée par Salman & Broten qui pensent que le changement organisationnel est un processus en plusieurs étapes, qui nécessite un leadership fort, une vision partagée, une communication efficace, une mobilisation de l'ensemble de l'organisation et une capacité à maintenir les résultats obtenus. (Salman & Broten, 2017)

Les recherches menées par Bartoli & Hermel définissent le changement de manière générale comme étant une démarche stratégique nécessaire pour les organisations qui souhaitent maîtriser ou du moins gérer les mouvements qu'elles sont contraintes de réaliser ou de subir, afin de survivre ou de se développer (Bartoli & Hermel, 1986). Notre analyse relative à la gestion du changement au sein de l'administration publique se situe dans le contexte du développement et de la croissance. Bien que l'administration publique ne soit pas menacée par la mort ou la concurrence en tant que telle, son déclin constant pose des problèmes au niveau de l'équilibre économique, politique et social, étant donné que c'est l'infrastructure de base.

L'expression « changement » se réfère donc à une modification observable qui s'est produite dans le système social. Quant à l'expression « processus de changement », elle fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement. Le processus se déroule donc au niveau de l'expérience personnelle de ceux qui vivent le changement, qui ne sont pas principalement les promoteurs du changement.

2.2. Les étapes du changement organisationnel

Nos différentes recherches bibliographiques nous ont permis d'analyser deux modèles processuels génériques du Changement Organisationnel. Il s'agit du modèle de Lewin, K., (Lewin, 1947) et du modèle de Collerette et al., (Collerette et al., 1997). À la lumière de ces deux courants paradigmatiques, nous nous proposons de parcourir de façon sélective la littérature portant sur l'étude des processus de Changement Organisationnel (CO).

En effet, le modèle de Lewin, K., est l'un des premiers modèles de changement organisationnel. Il est basé sur trois étapes clés : la première consiste à "décongeler" l'état actuel de l'organisation, en reconnaissant la nécessité de changement et en préparant les membres de

l'organisation à la nouvelle situation. La deuxième étape implique l'introduction du changement lui-même, qui doit être géré de manière à minimiser les résistances. La troisième étape est la "recongélation", où le nouveau changement est solidifié et intégré dans la culture organisationnelle. (Lewin, 1947)

Quant au modèle de Colletterette et al., il s'inspire du modèle de Lewin, K., connu sous le nom de "modèle des 7 S" (Lewin, 1947). Toutefois, ce modèle met en avant l'importance de considérer simultanément tous les aspects de l'organisation pour réussir le changement. Il met également l'accent sur l'expérience des acteurs impliqués dans le changement en examinant leurs ressentis et leur capacité d'adaptation. Ce modèle permet de mieux comprendre les interactions entre les individus et les groupes pendant la période de changement. En outre, le modèle de Colletterette et al., se compose de quatre phases, chacune étant cruciale pour la réussite du changement organisationnel (Colletterette et al., 1997). Ainsi, cette approche offre une compréhension approfondie du processus de changement et aide les organisations à mieux gérer les résistances au changement.

- **L'éveil** : prise de conscience de la nécessité de changer, reconnaissance de l'urgence et de l'importance du changement, identification des enjeux et des défis.
- **La désintégration** : phase de confusion et d'incertitude, où les anciennes façons de faire sont remises en question, les repères sont perdus et les résistances peuvent émerger.
- **La reconstruction** : recherche de solutions, mise en place d'un plan d'action, expérimentation de nouvelles pratiques, communication et mobilisation des acteurs.
- **L'intégration** : phase de stabilisation et de consolidation des acquis, où les nouvelles pratiques sont intégrées à la culture organisationnelle, les apprentissages sont capitalisés et les résultats évalués.

Les modèles de Lewin, K., et Colletterette et al., présentent des similitudes dans leur approche du changement organisationnel. Ils accordent tous deux une importance à la gestion de la résistance au changement et à la prise en compte des aspects émotionnels des individus concernés. Ils sont également d'accord sur l'importance de la participation des individus dans le processus de changement.

Néanmoins, ces deux modèles présentent des différences significatives. De sa part le modèle de Lewin, K., met l'accent sur la planification et l'organisation du processus de changement (Lewin, 1947), tandis que le modèle de Colletterette et al., met l'accent sur les aspects émotionnels et psychologiques du changement (Colletterette et al., 1997). Le modèle de Lewin est davantage axé sur la résolution de problèmes, alors que le modèle de Colletterette et al. se concentre sur la transformation personnelle. De plus, le modèle de Lewin, K. considère le changement comme un processus linéaire et réversible, tandis que le modèle de Colletterette et al. le voit comme un processus circulaire et irréversible. Le modèle de Lewin insiste sur la communication comme moyen de gérer le changement, tandis que le modèle de Colletterette et al. met l'accent sur la prise de conscience de soi et la réflexion personnelle. Enfin, le modèle de Lewin K. se concentre davantage sur les résultats, tandis que celui de Colletterette et al., se concentre sur le processus et la façon dont les individus peuvent apprendre et se développer grâce au changement. (Colletterette et al., 1997).

Les récents travaux en gestion du changement ont donné naissance à un modèle agile en gestion du changement (Autissier, D. & Moutot, J. 2015), qui se compose de trois phases interdépendantes.

La première phase, appelée "Définir", intervient en amont du projet de changement. Elle vise à clarifier les aspects du changement, à identifier les parties prenantes impliquées, et à créer un plan d'action détaillé.

Au cœur du modèle se trouve la phase "Expérimenter", qui comprend deux cycles : des ateliers interactifs avec les personnes concernées par le changement et des mesures régulières pour suivre son évolution. Ces résultats orientent les actions d'accompagnement.

Enfin, la phase "Ancrer" est constamment mise à jour par les différents projets de transformation dans l'entreprise. Elle offre une vision à long terme des projets en cours, ainsi qu'une évaluation de la capacité globale de l'organisation à évoluer.

L'objectif de ce modèle est d'accroître l'agilité de la gestion du changement en combinant des ateliers interactifs avec des mesures de progression pour favoriser une meilleure compréhension et adhésion au changement.

2.3. Les approches du changement organisationnel

Le Changement Organisationnel peut être perçu comme un processus de transition entre deux états, la situation initiale et la situation résultante. Ce processus de transition est un défi, car il exige la création, l'invention, la découverte et la construction humaines. Les changements comportent toujours de l'imprévisibilité, en particulier pour les innovations qui cherchent à introduire de la nouveauté. Par conséquent, la gestion de ce processus de transition nécessite l'activation de compétences complexes. Différentes approches ont été développées pour faire face à ces difficultés en considérant quatre dimensions complémentaires :

- L'approche néo-institutionnelle
- L'approche écologiste
- L'approche culturelle
- Et l'approche configurationniste

De même deux approches théoriques, *néo-institutionnelle* et *écologique*, partagent une même perspective en mettant l'accent sur l'influence de l'environnement sur les organisations. Par conséquent, il est opportun de les examiner conjointement.

• L'approche néo-institutionnelle et écologiste

D'après la perspective néo-institutionnelle, il est avancé que les organisations sont limitées dans leur capacité à opérer des changements significatifs, car le processus de changement organisationnel est fortement influencé par les forces environnementales qui exercent une pression sur l'organisation. Cette théorie soutient que les organisations sont contraintes par des normes institutionnelles qui restreignent leur aptitude à changer, car elles doivent s'adapter aux réglementations et normes environnementales qui régissent leur activité. En effet, le changement environnemental est institutionnalisé, et c'est l'environnement qui impose le changement aux organisations, selon les néo-institutionnalistes. Cette approche est expliquée en distinguant trois types d'isomorphisme, présentés par DiMaggio & Powell. Le premier est la coercition, qui pousse les organisations à se conformer aux normes standards préétablies. Le deuxième est la normativité, qui résulte de l'influence de l'expertise professionnelle. Les professionnels fournissent leurs normes de prise de décision, que les organisations adoptent. La troisième forme d'isomorphisme est le mimétisme, qui se manifeste par l'imitation des pratiques des concurrents qui réussissent mieux. (DiMaggio & Powell, 1983). Les structures organisationnelles sont ainsi rationalisées pour s'adapter aux modes d'organisation qui prévalent, et elles sont soutenues par les règles normatives du moment (Hafsi & Fabi, 1997).

Cependant, une critique par rapport à cette approche suggère que les organisations répondent à la pression environnementale par une variété de réponses stratégiques, qui peuvent les pousser à aller au-delà de la simple conformité passive. (Baum & Oliver, 1991)

De son côté, l'approche écologiste, développée par Hannan & Freeman met l'accent sur l'idée de sélection : l'environnement sélectionne les organisations qui s'adaptent le mieux aux opportunités et menaces environnementales. (Hannan & Freeman, 1984). La sélection influence plusieurs dimensions, pas seulement la reproductibilité de la structure (Hafsi & Fabi, 1997). Inspirés par le courant biologiste, ces auteurs suggèrent de repenser les organisations de manière collective.

Lors d'un changement, le niveau d'inertie varie selon l'âge, la taille, le cycle de vie et la

complexité de l'organisation. Des facteurs internes et externes, tels que la réglementation ou les barrières à l'entrée, peuvent entraîner cette inertie. Selon la théorie de l'écologie évolutionniste, l'adaptation de l'organisation à l'incertitude du changement environnemental est cruciale pour augmenter ses chances de survie. Pour y parvenir, l'organisation doit tenir compte de plusieurs éléments, tels que l'importance du temps, la vitesse du processus d'apprentissage, la collecte d'informations nécessaires, le changement technologique et l'ajustement des structures. En général, l'inertie permet aux organisations de survivre, car le retard de réaction au changement leur donne l'opportunité de bien repenser leur environnement. Le concept d'inertie fait référence à la correspondance entre la capacité d'adaptation.

- **L'approche culturelle**

La modification de la culture d'une entreprise est une tâche complexe et ardue, qui peut engendrer des conséquences douloureuses. La culture de l'entreprise s'enracine dès sa création et se développe au fil du temps, en parallèle de son évolution. Selon Lodahl & Mitchell l'entreprise atteint une certaine maturité en transmettant ses idéaux et ses valeurs de génération en génération (Lodahl & Mitchell, 1980). Cette idée est en accord avec celle de Tushman et Romanelli (1985), selon laquelle les dirigeants impriment leur vision et leurs croyances dès la naissance de l'organisation, lors de la définition des objectifs et des tâches. Les dirigeants investissent alors temps et ressources dans l'innovation, le recrutement, la motivation des employés, la mise en place d'un système de contrôle, ainsi que dans leur propre développement et celui de l'entreprise, de manière systémique (Gagliardi, 1986; Hatch, 1993; Lodahl & Mitchell, 1980). Par conséquent, rompre avec la culture d'une entreprise signifie rompre avec son passé. La culture n'est pas simplement liée à un produit ou à un service, mais plutôt à la raison d'être de l'entreprise et à sa mission, qui constituent son identité. Ainsi, la culture organisationnelle est un facteur de succès crucial pour l'entreprise. En cas de déclin de l'entreprise, sa culture doit être examinée en profondeur, à moins que le problème ne soit d'ordre purement technique.

- **L'approche configurationniste**

La théorie selon laquelle les pressions environnementales incitent les organisations à se transformer a conduit certains chercheurs à prôner des changements rapides et dramatiques pour en tirer profit en période de stabilité. Toutefois, d'autres experts estiment que les changements graduels et incrémentaux sont moins risqués, moins perturbateurs et plus facilement acceptés sur le plan politique. Des études empiriques, menées par Miller & Friesen, ont montré que les changements radicaux, concertés et dramatiques, étaient associés à une performance supérieure à celle des changements incrémentaux. (Miller & Friesen, 1982). Lorsqu'un changement de configuration devient impératif en raison de problèmes majeurs, on parle de changement radical ou quantique.

Dans cette perspective, les adaptations incrémentales ont tendance à ajuster la configuration stratégique tandis que les transformations révolutionnaires ont plutôt tendance à la rejeter en faveur d'une nouvelle. L'école de l'écologie de la population, développée par Hannan & Freeman, soutient l'approche du changement incrémental en soulignant que les tentatives de changement radical peuvent représenter une menace légitime si elles ne sont pas accompagnées d'un soutien institutionnel. (Hannan & Freeman, 1984)

Ainsi, on peut distinguer quatre types de changement : les changements structurels, culturels, technologiques et stratégiques, qui sont tous interdépendants. Un changement technologique peut entraîner un changement structurel, qui peut ensuite conduire à un changement stratégique. Ces changements peuvent également être simultanés lors d'une transformation organisationnelle majeure, telle que la modernisation de l'administration publique, qui vise à

changer la culture, la structure et les stratégies en utilisant la technologie.

En somme, différentes approches du changement sont associées à ces quatre types de changement. Ces approches peuvent être appliquées à trois niveaux de changement dans les contextes privés et publics de gestion.

En conclusion, il est essentiel pour les organisations de comprendre les différents types de changement et les approches associées afin de concevoir des stratégies de changement efficaces et durables, en fonction de leur contexte et de leurs objectifs. Cependant, il est également important de prendre en compte les implications politiques et institutionnelles du changement afin de minimiser les risques et de préserver la stabilité de l'organisation.

2.4. Perception de l'individu sur changement organisationnel

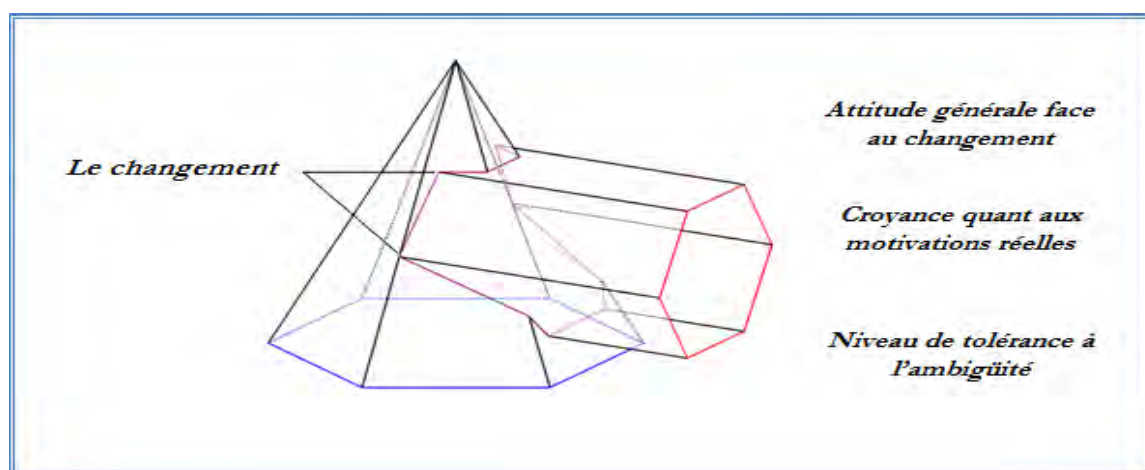
Le changement organisationnel peut être perçu différemment par chaque individu, en fonction de nombreux facteurs tels que leur rôle dans l'organisation, leur expérience, leur niveau de confort avec le changement,

Il est crucial de prendre en compte que les réactions des individus face à un changement organisationnel peuvent être très différentes, et que les dirigeants doivent être préparés à accompagner chaque employé dans cette transition pour en assurer le succès. La communication ouverte, la transparence et la compassion sont des outils utiles pour réduire la résistance au changement et favoriser l'acceptation et l'engagement.

A noter que la perception est un processus complexe par lequel les individus sélectionnent, organisent, interprètent et réagissent à l'information provenant de leur environnement (Vaillancourt, 2006). Cette information est recueillie à travers les cinq sens : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat.

En considérant la perception du changement, on peut la comparer à une lumière blanche qui, en passant à travers un prisme, se divise en trois éléments (voir Figure 1). Ces éléments influencent de manière distincte la façon dont les acteurs organisationnels perçoivent le changement. Ils incluent les attitudes générales face au changement, les croyances quant aux motivations réelles, ainsi que le niveau de tolérance à l'ambiguïté.

Figure 1 : Le fonctionnement de la perception à l'égard du changement



Source : Vaillancourt, 2006

- **L'attitude générale face au changement**

Lorsque le changement est évoqué, il s'agit d'une idée abstraite qui doit être interprétée individuellement et collectivement par les acteurs de l'organisation. Cela nécessite une assimilation de cette idée au sein de l'univers de pertinence actuel de chaque individu, qui peut être considéré comme un système homéostatique à court terme, habitué à la continuité et à la stabilité plutôt qu'aux bouleversements. Ainsi, l'annonce d'un changement peut être perçue

comme une intrusion dans cet univers mental et constitue souvent une perturbation pour les acteurs.

Dans ce processus de construction du sens, chaque acteur va confronter la perspective du changement à ses connaissances actuelles et à ses pratiques actuelles. Les conversations, les confrontations et les échanges en réseau sont importants pour cette assimilation. Certains acteurs seront capables d'assimiler le changement dans leur univers mental actuel, tandis que la plupart devront d'abord remettre en question leur référentiel avant de pouvoir progresser vers l'étape suivante (Gunia, s. d. 2006)

En conséquence, tout changement organisationnel nécessite une remise en question plus ou moins importante des réalités existantes pour les acteurs de l'organisation. Les résistances au changement sont donc légitimes et ne peuvent être considérées comme de simples réactions psychologiques de mauvaise humeur ou de misonéisme.

- **Croyances quant aux motivations réelles du changement**

La communication de l'information joue un rôle crucial dans les périodes de transition, car elle doit être intégrée par les individus avant que ces derniers ne puissent se rallier à la proposition de changement. En d'autres termes, les personnes doivent d'abord être convaincues de la nécessité du changement avant de pouvoir envisager de s'y intéresser. Toutefois, si l'urgence de changement est facilement comprise dans le domaine privé, où la survie et la croissance sur le marché sont en jeu, cela ne semble pas être le cas dans le domaine public. Par conséquent, il est souvent difficile de comprendre les motivations réelles derrière la proposition de changement dans le secteur public.

Dans le domaine privé, l'entreprise évolue dans un environnement économique relativement défini, avec des règles de jeu connues et des objectifs clairs qui peuvent être mesurés par la rentabilité. Quant au domaine politique, il peut à la fois être considéré comme un régulateur et un obstacle, mais également comme un allié et un facilitateur. En revanche, l'organisation publique est confrontée à un environnement essentiellement politique, qui se caractérise par son imprévisibilité, son évolution des règles de jeu, ainsi que la diversité des objectifs partagés. Dans ce contexte, le besoin de changement n'est pas nécessairement initié par les dirigeants, mais plutôt par l'environnement politique lui-même. (Guyon et al., 2003).

- **Niveau de tolérance à l'ambiguïté**

Le processus de changement organisationnel est reconnu comme étant difficile, car il perturbe l'équilibre en place et remet en question les normes de référence des acteurs impliqués (Hafsi & Demers, 1997). Malgré les efforts des agents de changement, l'incertitude demeure quant à l'avenir et les impacts possibles de ce changement. Les acteurs doivent être convaincus qu'un changement mène à un équilibre amélioré ou que le statu quo n'est plus possible pour être motivés à s'engager dans cette transformation.

Il est crucial de communiquer de manière claire et précise les changements anticipés afin que les acteurs concernés puissent comprendre les impacts sur leur travail quotidien. Toutefois, cette tâche peut être difficile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les individus sont réticents à se lancer dans l'inconnu sans comprendre les conséquences pour eux-mêmes. Ensuite, ils souhaitent souvent changer sans devoir modifier leurs habitudes. Enfin, les acteurs ne changent pas parce qu'ils sont rationnellement convaincus de le faire, mais plutôt parce que leur situation actuelle ne les satisfait plus et qu'ils ont l'impression de perdre plus en restant dans cet état que s'ils prenaient le risque d'en sortir.

En acceptant l'incertitude inhérente à tout changement, les acteurs peuvent être convaincus que le changement est nécessaire pour un avenir meilleur et plus équilibré. Dans ce contexte, plusieurs études récentes portant sur l'impact des changements organisationnels sur le personnel

de santé au Maroc ont mis en lumière diverses perceptions et comportements. Ces recherches ont révélé qu'un grand nombre de professionnels de la santé au Maroc considèrent les changements organisationnels comme une opportunité de moderniser le système de santé. Ils perçoivent ces changements comme un moyen d'améliorer la gestion, de moderniser les structures de santé et de renforcer la compétitivité du secteur, particulièrement important dans un contexte de concurrence croissante (CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022))

En plus des aspects précédemment évoqués, d'autres études approfondies ont mis en lumière divers défis auxquels sont confrontés les professionnels de la santé au Maroc à différentes phases des changements organisationnels (Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012)). Tout d'abord, le stress s'avère être un compagnon constant lors de ces périodes de transition. Les professionnels de la santé se retrouvent souvent submergés par le stress, dû en grande partie aux incertitudes concernant l'avenir de leur emploi, aux nouvelles responsabilités qui leur incombent, ainsi qu'aux pressions pour s'adapter rapidement aux nouvelles normes de travail.

La surcharge de travail est une réalité courante à travers ces phases de changement. Les professionnels de la santé sont fréquemment confrontés à une charge de travail accrue alors qu'ils tentent de s'ajuster aux nouveaux processus et exigences. Cela peut entraîner une fatigue accrue et des défis en termes de maintien du bien-être au travail.

L'ambiguïté des rôles constitue un autre obstacle majeur. Les changements organisationnels ont tendance à brouiller les frontières des responsabilités au sein des équipes de soins de santé, créant ainsi des situations où les professionnels ne sont pas certains de ce qui est attendu d'eux, engendrant ainsi frustration et confusion.

Dans l'ensemble, ces études mettent en exergue l'importance cruciale de prendre en considération les perceptions et les préoccupations du personnel de santé lors de la planification et de la mise en œuvre de changements organisationnels dans le domaine de la santé au Maroc. Cette prise en compte peut contribuer à une meilleure acceptation et à une transition plus réussie vers de nouvelles structures et pratiques organisationnelles.

3. Méthode de Collecte des Données

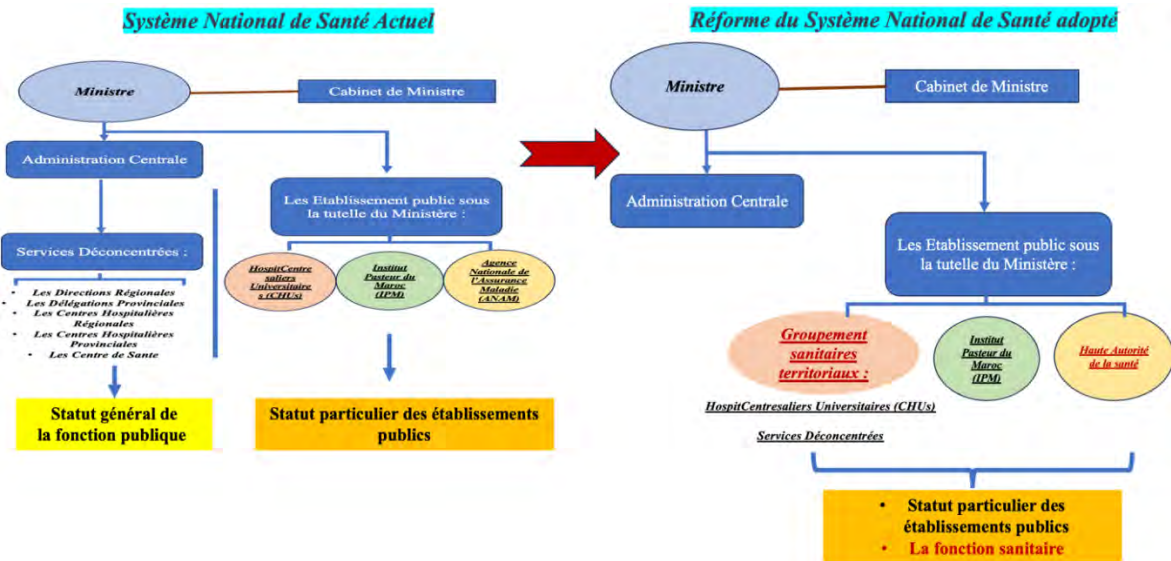
3.1. Présentation des Groupement sanitaires territoriaux

Afin de répondre aux défis actuels en matière de santé et de gouvernance, des mesures ont été prises pour améliorer la présentation des traitements et mettre en place des réformes pour le système de santé national. Ces mesures sont en accord avec les choix stratégiques proposés dans le rapport général sur le modèle de développement, notamment la fusion des centres hospitaliers universitaires et des unités hospitalières régionales en une seule institution publique indépendante chargée des traitements hospitaliers, de la formation et de la recherche, afin d'assurer une coordination optimale de la prestation de soins de santé au niveau régional.

En vertu de l'article 32 de la loi-cadre n° 06.22 relative au système de santé national, la loi n°08.22 a été élaborée et votée par les deux chambres parlementaires pour créer des groupements sanitaires territoriaux. Ces groupements sont des institutions publiques dotées de la personnalité juridique et de l'indépendance administrative et financière.

La loi relative à la création de groupements sanitaires territoriaux prévoit la création d'un groupe de santé territorial dans chaque région, avec un siège déterminé par une disposition réglementaire et des établissements de santé faisant partie de chaque groupe. Les tâches des groupes de santé territoriaux sont définies dans leur domaine géographique, en particulier la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de santé, avec une répartition des tâches confiées à chaque groupe selon des domaines clés : la prestation de soins, la santé publique, la formation, la recherche et le recrutement.

Figure N° 01 : Réforme du Système National de Santé



Source : Confectionné par les auteurs.

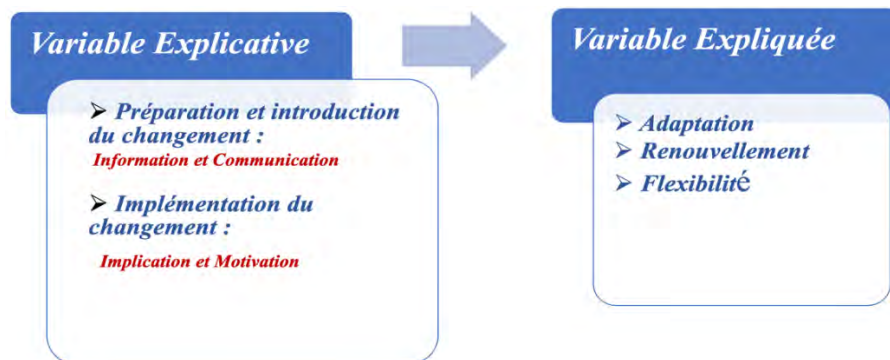
3.2. Méthodologie de recherche

Notre étude repose sur une méthodologie mixte. Elle combine entre une approche qualitative (entretien semi-directif) et quantitative (questionnaire), afin de réaliser une étude de cas exploratoire. Le choix de cette méthode est justifié par le but que nous cherchons à atteindre c'est pouvoir identifier et dévoiler les différentes composantes de la réalité étudiée. Malheureusement, nous n'avons pas pu opter pour une méthode descriptive, car les éléments de départ du sujet étaient indisponibles, ce qui aurait rendu difficile la formulation d'hypothèses à vérifier. L'objectif principal de notre étude est de réaliser un état des lieux des perceptions des fonctionnaires de la délégation provinciale du ministère de la Santé et de la Protection Sociale de Fquih Ben Salah (Région Béni Mellal Khénifra, Maroc) à l'égard de la mise en place des Groupements sanitaires territoriaux par le ministère. Nous avons ainsi cherché à identifier les opposants et les supporters de cette initiative au sein de l'organisation.

En conséquence, nous avons développé un modèle de changement organisationnel spécifiquement adapté à notre enquête, qui vise à favoriser la résilience et l'agilité organisationnelle. Ce modèle cherche également à répondre aux questions de recherche découlant de notre étude sur l'impact des changements organisationnels sur le personnel de santé au Maroc.

Notre modèle de recherche conceptuel est présenté dans la figure suivante :

Figure N° 02 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Confectionné par les auteurs.

3.3. Sélection de la population

Notre étude quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire comportant des questions fermées et à choix multiples, diffusé à l'ensemble des médecins, infirmiers, techniciens de santé, administrateurs et techniciens. Au total, 430 questionnaires accompagnés de lettres explicatives ont été envoyés ou remis en main propre. Bien que la participation à l'enquête était volontaire, nous avons obtenu un résultat de 80 questionnaires remplis. Nous avons veillé à assurer la confidentialité des participants tout au long du processus.

Pour mieux couvrir les différents aspects afférents à notre problématique, nous avons élaboré notre questionnaire en huit rubriques que nous n'avons pas citées sur le questionnaire pour une question de commodité. Ces rubriques sont :

- Généralités
- La perception du Création des Groupement Sanitaires Territoriaux (G.S.T)
- Compréhension des objectifs du Création des G.S.T
- La confusion entre établissement Public et privatisation
- Maîtrise d'incertitude de changement
- L'implication dans le processus de création des G.S.T
- Les attentes vis-à-vis du changement du Système national de santé en générale
- Les limites vis-à-vis du changement du Système national de santé en générale

3.3.1. Analyse qualitative des données

L'analyse des données qualitatives a été conduite en deux phases distinctes. Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs approfondis ont été menés avec des responsables et des représentants syndicaux. Ces entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits. Par la suite, nous avons sélectionné six entretiens avec des responsables, en excluant deux d'entre eux en raison de difficultés techniques de retranscription et d'une compréhension limitée du nouveau régime adopté par le ministère, ainsi que des articles connexes. En ce qui concerne les représentants syndicaux, nous avons pu établir des contacts avec trois d'entre eux, tous provinciaux. Les thèmes principaux abordés lors de ces entretiens concernaient la capacité du ministère à mettre en œuvre le nouveau mode de gestion avec la création des GST, ainsi que le processus d'accompagnement des personnels dans ce nouveau mode de gestion. Cette approche a permis une analyse approfondie et ciblée des opinions et des préoccupations des parties prenantes.

Dans un deuxième temps, et pour avoir une présentation plus claire, les questions ont été organisées en différentes thématiques générales. Pendant les entretiens, nous avons relevé les différences d'opinions, de points de vue et de perceptions entre les transcriptions et les thématiques contenues dans nos guides d'entretien. Nous avons également, utilisé une méthode d'analyse discursive qui vise à découvrir et à construire des significations à travers le texte et le discours manifeste, dans le but de comprendre la réalité telle qu'elle est vécue par les répondants.

Table N° 01 : description de l'échantillon de l'étude qualitative

Participant	Sexe	Date recrutement	Fonction	la durée de l'interview
Mr 1	Masculin	2002	Médecin (Chef division)	40 min
Mr 2	Masculin	1997	Formateur (Chef division)	30 min
Mr 3	Masculin	1991	Administrateur (Chef Service)	35 min
Mr 4	Masculin	2014	Médecin (Chef Service)	25 min
Mr 5	Féminin	2010	Administrateur (Responsable d'unité)	30 min
Mr 6	Féminin	1991	Infirmière (Infirmier Major)	20 min
Mr 7	Féminin	2017	Infirmière (Représentant du Syndicat)	35 min
Mr 8	Masculin	2017	Médecin (Représentant du Syndicat)	35 min
Mr 9	Masculin	2011	administrateur (Représentant du Syndicat)	35 min

Source : Auteurs

3.3.2. Analyse quantitative des données

L'analyse statistique élaborée pour traiter les données collectées dans les questionnaires auprès des collaborateurs de la Délégation provinciale du ministère de la Santé et de la Protection sociale Fquih Ben Salah vient pour déceler les perceptions de ces derniers, et ainsi, déterminer leur positionnement vis-à-vis à la création des Groupement Sanitaires territoriaux.

Dans un premier temps, nous avons distribué manuellement des questionnaires sous forme papier à la population cible. Ensuite, après avoir achevé la collecte des données, nous les avons organisées dans un tableau en fonction de notre thème de recherche. Nous avons procédé à l'étape de nettoyage des données s'effectue en utilisant le logiciel Excel. Cette phase a pour objectif de garantir l'exactitude, la pertinence et l'intégralité de l'ensemble des données en supprimant les données manquantes. Ensuite, nous avons entrepris leur traitement et leur analyse, toujours en utilisant le logiciel Excel. Cette analyse a inclus le calcul de la cohérence en calculant la moyenne en pourcentage dans chaque domaine de recherche afin d'identifier la pondération des réponses des participants enquêtés.

Avant de commencer notre analyse du questionnaire, il s'avère utile de présenter les variables principales ayant servi de base à notre enquête.

Nous considérons la perception comme variable dépendante. C'est « le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information qui nous parvient de notre environnement pour ensuite y réagir ». Dans le milieu organisationnel, ce processus a trait à une grande importance souvent négligée par les managers et les protagonistes du changement. Cette variable n'est pas un phénomène isolé en soi, mais influencé par d'autres variables indépendantes.

Les variables indépendantes sont: l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de compréhension du changement, le niveau de maîtrise de l'incertitude, l'implication dans le processus du changement et l'accompagnement du changement.

4. Résultats de la Recherche

Dans cette partie, nous mettons en relief une synthèse des résultats des entretiens effectués avec certains cadres dirigeants de la délégation provinciale du ministère de la Santé et de la protection sociale Fquih Ben Salah (Région Béni Mellal khénifra, Maroc). Notre étude visait à comprendre les perceptions et les réactions aux plus hauts niveaux organisationnels afin de comprendre celles des niveaux inférieurs.

En évoquant la question sur la perception du changement qu'a engagé le ministère de la Santé et de la protection sociale au niveau de la province de Fquih Ben Salah, tous les responsables ont partagé une perception positive.

Cette question n'a pas suscité une réflexion profonde. Les répondants étaient spontanés et ont avancé tous les mêmes arguments. Cette spontanéité des réponses est justifiée par une prise de conscience chez tous les responsables qui stipule que ce changement s'inscrit dans une évolution naturelle du ministère de la Santé et de la Protection Sociale qui vise la généralisation de la protection sociale au Maroc adopte par l'État marocain au début de 2021.

Nous pouvons résumer les réactions des interviewers dans les points suivants :

- « *Le changement est un pas géant qui va ouvrir beaucoup d'horizons que ça soit pour le personnel que pour les citoyens* » **Mr 6.**
- « *Le changement ou bien la création des G.S.T ? permettra au ministère de la Santé et de la Protection sociale de ne plus être ligotée par les mesures législatives et administratives spécifiques aux établissements publics tels que l'investissement, le recrutement* » **Mr 1.**
- « *Ce changement est tout à fait normal. C'est un phénomène naturel, incontestable et acceptable. L'essentiel c'est qu'il doit s'inscrire dans un processus de continuité sans qu'il soit de coupure* » **Mr 2.**
- « *Le changement n'est plus considéré comme une option, il est plutôt devenu une obligation* » **Mr 3.**
- « *Certaines décisions sont parfois déjà prises sans l'implication des responsables , chose qu'il faut éviter et procéder par une approche participative. Ce qui fait que les responsables sont de plus en plus dans l'exécution que dans l'initiative* » **Mr 1.**
- « *La transmission et le partage de l'information n'est pas toujours fluides ce qui laisse de la place au flou et à l'ambiguïté, à tel point que certains responsables reprochent le manque d'information même relative à la stratégie et à la vision du changement. En effet, parfois, l'information arrive avec beaucoup de retard, même après la prise de certaines décisions. Ce qui ouvre la porte à la circulation des rumeurs. En outre, le manque d'information peut aussi engendrer de la frustration et de l'incertitude* » **Mr 8.**
- « *Du côté de la politique de communication, les interviewers recommandent une forte amélioration. Selon eux le processus de communication est très passif. Il n'assouvit pas les craintes des collaborateurs du ministère de la Santé et de la protection sociale. De même le service en charge de la communication et de l'accompagnement doit sortir de sa tour d'ivoire et favoriser l'échange et développer une communication à la fois verticale et horizontale* » **Mr 9.**
- « *La réussite et l'épanouissement de toute stratégie commencent par l'accompagnement et la formation. On est conscient que la variable humaine est très résistante au changement. Ce qui fait que pour réussir le changement il faut miser sur le facteur humain. D'où l'importance des actions de formation permettant l'adéquation des compétences au poste de travail à la suite du changement organisationnel* » **Mr 4.**
- « *Les actions de formation devaient être déployées avant même la mise en place du processus du changement* » **Mr 8.**

Il est à noter également que lors de l'analyse des entretiens que nous avons menés auprès des responsables, nous avons identifié certains points très intéressants, à savoir :

Les réponses des personnes interrogées reflètent en grande partie une opinion positive quant à la création des Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) par le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale au Maroc. Ils considèrent cela comme une opportunité de modernisation, avec des avantages potentiels tels qu'une meilleure gestion, la modernisation des structures, le renforcement de la compétitivité et l'autonomie du ministère dans un contexte concurrentiel croissant.

Cependant, certains responsables ont exprimé des doutes quant à la capacité réelle du ministère à assumer pleinement sa transformation, en particulier en ce qui concerne la délégation des tâches et des responsabilités aux GST de chaque région. Ces préoccupations ont été soulevées après une clarification de l'objectif de la recherche, ce qui a apaisé les inquiétudes initiales des interlocuteurs externes. Ils ont également identifié des lacunes potentielles, notamment un manque de leadership, un encadrement insuffisant et un style de gestion ambigu, oscillant entre le traditionnel et le moderne. De plus, les responsables interrogés ont exprimé des inquiétudes quant à la mise en œuvre du projet gouvernemental 2021-2026 visant à créer des GST dans chaque région. Ils estiment que leur non-implication pourrait avoir des conséquences néfastes sur le succès de ce changement. Le processus d'accompagnement du changement, en particulier en ce qui concerne la communication et la formation, a été critiqué. Une culture d'appartenance existante au sein du ministère a également été notée, bien qu'il y ait un écart entre cette culture et les valeurs énoncées dans la charte de l'organisation.

En outre, les cadres dirigeants ont exprimé des inquiétudes quant à l'instabilité de l'emploi, à la perte d'autonomie et à d'autres aspects personnels et organisationnels liés au changement. Ils ont également formulé des attentes, notamment une augmentation de salaire, une reconnaissance des compétences et un renforcement de la culture organisationnelle. Les responsables, bien qu'ils ne résistent généralement pas au changement, ont des craintes liées à la communication, à l'information, à l'absence de vision partagée et à leur non-implication dans le processus de mise en œuvre. Ainsi, pour assurer le succès de ce changement, le ministère de la Santé et de la Protection Sociale doit prendre en compte ces préoccupations, en mettant en place un processus d'accompagnement axé sur la dimension humaine, tout en clarifiant la vision et en communiquant de manière efficace.

Lors de l'analyse des entretiens menés avec les représentants syndicaux, nous avons identifié les points suivants :

Les représentants syndicaux adoptent un discours syndical "politique" où chaque représentant cherche à mettre en avant les efforts et les actions de son syndicat, notamment des manifestations, des grèves et des protestations, en réponse à la transformation en cours sous l'égide du ministère de tutelle. Cependant, malgré ces actions syndicales, les représentants syndicaux ont une perception globalement positive du changement en cours. Ils reconnaissent que cette transformation vise à moderniser les services médicaux, à développer l'ouverture à la concurrence, ainsi qu'à réorganiser la structure organisationnelle et managériale. Ils comprennent que ces changements sont nécessaires pour répondre aux défis actuels et futurs du secteur de la santé.

En outre, les représentants syndicaux attachent une grande importance à la stabilité de l'emploi à vie, considérée comme un droit acquis. Ils se réjouissent que l'accord final de la transformation stipule que "les travailleurs continueront à bénéficier des caisses sociales dont ils jouissent actuellement avec les mêmes avantages". Cette déclaration est perçue comme une victoire importante pour les fonctionnaires, soulignant ainsi l'importance de la préservation des avantages sociaux dans le cadre de cette transformation.

5. Analyse et discussion des questionnaires remplis par notre population

Dans cette partie, nous allons essayer d'analyser le tableau ci-après résume la perception du personnel du ministère de la Santé et de la protection sociale aux provinces Fquih Ben Salah selon le genre, la catégorie professionnelle et la formation sanitaire. constituent le socle de notre travail de recherche

Tableaux N° 2 : Perception du personnel du ministère de la santé et de la protection sociale au province Fquih Ben Salah Selon le genre, la Catégorie professionnelle et la Formation Sanitaire

Perception	NB	fréquence	perception	Sexe	NB	Fréquence	perception	Catégorie professionnelle	NB	Fréquence	perception	Formation Sanitaire	NB	Fréquence	
Positive	37	61%	Positive	Féminin	21	34%	positive	Corps médical	12	20%	Positive	Centre hospitalière provinciale	1	2%	
Négative	21	34%		Masculin	16	26%		Corps infirmiers et des techniciens de santé	23	38%		Centre de Sante	28	46%	
normale	3	5%	Négative	Féminin	11	18%		Corps administratif et Technicien	2	3%		Délégation Provinciale	8	13%	
Population Totale	61	100%		Masculin	10	16%	Corps médical	7	11%	Centre hospitalière provinciale	19	31%			
Les résultats des entretiens exploratoires révèlent une tendance marquée chez la majorité des participants à avoir une perception positive à l'égard du changement organisationnel. Cette observation est corroborée par une analyse rigoureuse des données recueillies, laquelle indique que les répondants ont exprimé un niveau élevé d'adhésion et de soutien au processus de changement en cours.			Normale	Féminin	0	0%	Négative	Corps infirmiers et des techniciens de santé	8	13%	Négative	Centre de Sante	0	0%	
				Masculin	3	5%		Corps administratif et Technicien	6	10%		Délégation Provinciale	2	3%	
			Population Totale			61		100%	Normale	Corps médical		0	0%	Normale	Centre hospitalière provinciale
			L'analyse des réponses recueillies révèle une disparité entre les genres en ce qui concerne les perceptions du changement organisationnel. En effet, les résultats indiquent que les femmes sont plus représentées que les hommes dans les deux catégories de perception, c'est-à-dire positive et négative.					Corps infirmiers et des techniciens de santé		0	0%	Centre de Sante	0		0%
								Corps administratif et Technicien		3	5%	Délégation Provinciale	0		0%
			Population Totale			61	100%	Population Totale			61	100%			

Source : Auteurs

Il convient de souligner qu'il s'agit d'une perception positive qui peut être attribuée à plusieurs facteurs, tels que l'engagement de la direction envers le changement, la communication efficace des objectifs et des attentes liées au changement, ainsi que la participation active des employés à toutes les étapes du processus de changement.

Également, il est important de noter que cette différence de perception entre les genres peut être attribuée à plusieurs facteurs socioculturels, tels que les stéréotypes de genre, les attentes en matière de rôles et de responsabilités, ainsi que les inégalités de traitement et d'accès aux opportunités de développement professionnel. De plus, il est possible que les femmes soient plus sensibles aux aspects émotionnels et relationnels du changement organisationnel, ce qui pourrait influencer leur perception.

L'analyse des réponses obtenues met en évidence une disparité de perception entre les différents corps professionnels en ce qui concerne le changement organisationnel. En effet, les résultats révèlent que les Corps infirmiers et des techniciens de santé sont plus représentés que les Corps médical et Corps administratif et Technicien dans les deux catégories de perception, à savoir positive et négative

Les résultats de l'analyse des réponses obtenues révèlent une tendance de 31% de la perception négative chez le personnel travaillant au Centre Hospitalier Provincial (CHP). Ces derniers ont plutôt une perception plus négative du changement organisationnel que le personnel travaillant dans d'autres formations sanitaires. Il est important de noter que cette différence dans la perception peut être attribuée à plusieurs facteurs spécifiques à l'environnement de travail au CHP, tels que la culture organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces facteurs peuvent influencer la manière dont les employés perçoivent et réagissent au changement organisationnel. En outre, il est possible que les caractéristiques démographiques et professionnelles du personnel du CHP aient également un impact sur leur perception du changement organisationnel. Par exemple, le niveau d'expérience, la formation et la spécialisation peuvent influencer la manière dont les employés perçoivent et s'adaptent au changement.

En ce qui concerne la perception du personnel du ministère de la Santé et de la protection sociale de la province Fquih Ben Salah selon la compréhension, la confusion, la maîtrise d'incertitude et l'implication, nous avons obtenu des résultats assez intéressants que nous avons résumés dans le tableau N°3.

Tableaux N°3 : Perception du personnel du ministère de la Santé et de la protection sociale aux provinces Fquih Ben Salah selon la compréhension, la confusion, la maîtrise d'incertitude et l'implication

Perception	compréhension des objectifs du Création des GST	NB	Fréquence	Perception	La confusion entre établissement Public et privatisation	NB	Fréquence	Perception	Maîtrise d'incertitude de changement	NB	Fréquence	Perception	L'implication dans le processus du changement	NB	Fréquence
Positive	Oui de manière Exhaustive	10	16%	Positive	Oui	4	7%	Positive	Oui de manière Exhaustive	6	10%	Positive	Oui et c'est une Priorité	19	31%
	Oui de manière partielle	19	31%		Non	24	39%		Oui de manière partielle	20	33%		Oui selon les cas	12	20%
	Non, mais j'aimerais	6	10%		je ne sais pas	6	10%		Non, mais j'aimerais	11	18%		Non	2	3%
	Non pas du tout	2	3%		sans opinion	3	5%		Non pas du tout	0	0%		Je ne sais pas	4	7%
Négative	Oui de manière Exhaustive	1	2%	Négative	Oui	7	11%	Négative	Oui de manière Exhaustive	0	0%	Négative	Oui et c'est une Priorité	1	2%
	Oui de manière partielle	12	20%		Non	9	15%		Oui de manière partielle	11	18%		Oui selon les cas	7	11%
	Non, mais j'aimerais	5	8%		je ne sais pas	3	5%		Non, mais j'aimerais	5	8%		Non	7	11%
	Non pas du tout	3	5%		sans opinion	2	3%		Non pas du tout	5	8%		Je ne sais pas	6	10%
Normale	Oui de manière Exhaustive	0	0%	Normale	oui	0	0%	Normale	Oui de manière Exhaustive	0	0%	Normale	Oui et c'est une Priorité	0	0%
	Oui de manière partielle	3	5%		non	0	0%		Oui de manière partielle	3	5%		Oui selon les cas	3	5%
	Non, mais j'aimerais	0	0%		je ne sais pas	2	3%		Non, mais j'aimerais	0	0%		Non	0	0%
	Non pas du tout	0	0%		sans opinion	1	2%		Non pas du tout	0	0%		Je ne sais pas	0	0%
Population Totale		61	100%	Population Totale		61	100%	Population Totale		61	100%	Population Totale		61	100%

Source : Auteurs

D'après l'analyse des réponses obtenues concernant la compréhension de la raison pour laquelle le ministère de la Santé et de la Protection sociale crée des G.S.T, nous avons constaté que la compréhension des objectifs du changement est jugée partielle par 56% des répondants et exhaustives pour 16%. En outre 26% ne comprennent pas ces objectifs, mais présentent une aptitude à les intégrer, à condition qu'il ait un sérieux effort d'information et de communication. Notamment que la notion de compréhension est dépendante de celle d'information, car pour comprendre encore faut-il avoir été informé. Une affirmation largement relevée dans les entretiens exploratoires.

Il est remarquable de constater, à partir des réponses concernant les différences entre la privatisation du secteur de la santé et la création des G.S.T, que plus de la moitié de nos répondants (soit 54%) confondent la privatisation avec la création d'établissements publics par l'État. Ce constat est particulièrement surprenant, car malgré une concertation entre la Direction générale et les partenaires sociaux lors de la mise en œuvre du changement, le ministère n'a pas réussi à clarifier et à expliquer ce point aux fonctionnaires. Cette situation laisse penser qu'un manque de communication pourrait être à l'origine du taux élevé de confusion (représentant plus de 40%). En effet, cette confusion pourrait être amplifiée par la propagation de rumeurs, ce qui risque de créer un climat d'incertitude et d'ambiguïté. Ces préoccupations ont été soulevées à maintes reprises lors de nos entretiens avec les responsables, soulignant ainsi l'importance d'apporter des éclaircissements supplémentaires pour dissiper toute confusion et permettre une meilleure compréhension du changement en cours. Les répondants ont clairement exprimé leurs visions des changements à venir pour eux. Cependant, il est préoccupant de constater que la menace de confusion persiste. En effet, 56% des répondants ont déclaré avoir une idée très partielle sur les changements à venir, tandis que 24% ont avoué ne pas avoir de visibilité sur ces changements et souhaitent être informés. De plus, 8% des répondants ont admis qu'ils n'ont aucune idée sur ce qui les attend. Ces chiffres reflètent sans équivoque l'ambiguïté et l'incertitude qui règnent parmi les collaborateurs du secteur de la Santé. Cette situation soulève une interrogation essentielle : Comment les individus peuvent-ils s'adapter au changement sans avoir une compréhension claire de leur avenir?

Lorsqu'on aborde la question de la prédisposition à s'impliquer dans le processus de changement, les réponses révèlent une diversité d'attitudes parmi les répondants :

- 36 % des répondants ont exprimé qu'ils sont prêts à s'impliquer, mais leur niveau d'engagement peut varier selon les circonstances ;
- 33 % des répondants considèrent que l'implication dans le processus de changement est une priorité pour eux, signifiant un engagement fort envers le changement ;
- 14 % des répondants ont catégoriquement affirmé leur refus de s'engager dans le processus de changement ;
- 17 % des répondants n'ont pas exprimé d'opinion claire sur leur volonté de s'impliquer.

Ces résultats soulignent l'importance de considérer les différentes perceptions et attitudes des collaborateurs face au changement. Il est essentiel de mettre en place des stratégies de communication et d'accompagnement adaptées pour susciter un engagement positif et favoriser la réussite du processus de changement au sein de l'organisation.

Les collaborateurs, lors des périodes de changement, sont souvent enclins à peser les avantages et les inconvénients du changement sur leur situation personnelle, ce qui peut affecter leur niveau d'implication. Leur adhésion dépend souvent des bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Le manque de clarté, de vision et d'information sur le changement initié par le ministère de la Santé et de la Protection Sociale au Maroc peut également expliquer le refus des collaborateurs à s'impliquer dans le processus de changement.

Nous pouvons constater l'existence de perceptions apparemment contradictoires à l'égard du

changement organisationnel au sein de la délégation provinciale de la santé et de la protection sociale de Fquih Ben Salah Région Béni Mellal-Khénifra, Maroc. Cette opposition peut suggérer l'existence d'une répartition claire entre opposants et supporters. Cependant, l'analyse révèle que la majorité des collaborateurs expriment à la fois des perceptions positives et négatives à l'égard de la création des Groupement Sanitaires Territoriaux (G.S.T).

Le changement est un processus complexe qui génère des perceptions diverses, parfois contradictoires. Cette complexité peut être exacerbée par la hiérarchisation des priorités de chaque individu. Cependant, cette hiérarchisation n'est pas la même pour tous et n'est pas systématique. Par conséquent, la prise de décision et l'engagement dans l'action peuvent être difficiles. Les perceptions ambivalentes et dilemmatiques peuvent freiner l'action et créer un climat d'incertitude qui peut nuire au projet. Le décideur peut avoir du mal à identifier les leviers sur lesquels il peut agir et les freins qu'il lui sera difficile de desserrer.

L'ambivalence peut parfois être une opportunité pour le leader, car elle peut permettre de faire évoluer et mûrir le projet grâce à la politique du "fait accompli". Cependant, elle peut aussi devenir une difficulté majeure pour le projet de changement, surtout si le processus d'accompagnement est défaillant. Dans ce cas, l'indécision devient une difficulté majeure, car elle peut entraîner le non-engagement des collaborateurs, ce qui est préjudiciable pour le projet de changement.

En somme, il est important de prendre en compte la complexité des perceptions générées par le changement organisationnel, afin de mettre en place un processus d'accompagnement adéquat et de favoriser l'engagement des collaborateurs. Le leader doit également être conscient des leviers sur lesquels il peut agir et des freins qu'il lui sera difficile de desserrer pour mener à bien le projet de changement.

6. Conclusion

Bien que le changement soit devenu un mot d'ordre commun dans les discours des dirigeants, sa mise en œuvre reste un exercice complexe et délicat. Les organisations doivent faire face à un environnement externe en constante évolution et ainsi s'adapter en permanence. Cependant, la traduction des changements sur le terrain peut entraîner des perturbations dans la culture et les valeurs de l'entreprise, les périmètres fonctionnels, les compétences requises et les modes de travail. Ces changements rapides et les ruptures qui les accompagnent peuvent créer des tensions chez les travailleurs, les obligeant à s'adapter constamment et à préserver leur emploi, ce qui peut entraîner un stress inévitable.

Pour mener à bien le changement et atteindre des objectifs ambitieux, l'engagement des employés est essentiel, mais il ne peut se produire sans une confiance retrouvée. Par conséquent, donner du sens au travail est un objectif incontournable pour la réussite de la transformation interne. L'accompagnement des employés sur le terrain du travail est également crucial pour le succès du changement, mais il est important de rendre les outils et les méthodologies nécessaires aux acteurs qui en ont la charge plus accessibles et plus lisibles, tels que les managers, les RH, les consultants, les formateurs, etc., afin qu'ils puissent jouer leur rôle avec efficacité et confort.

Notre étude a montré que l'explication et la compréhension des changements augmentent la confiance et diminuent la méfiance des travailleurs. En effet, la déception peut gagner les travailleurs lorsqu'ils sont dans l'incertitude et le manque de clarté. Par conséquent, il est essentiel que les travailleurs comprennent les objectifs des changements, car cela crée un climat de confiance favorable à la réussite du changement.

Cependant, le changement est un processus complexe, et sa mise en œuvre demande la réconciliation de plusieurs méthodologies pour mieux le comprendre et l'expliquer. Il serait donc intéressant de mener une étude longitudinale pour accompagner le processus de

changement dans toutes ses phases afin de mener à bien le changement organisationnel. Cependant, les petites et moyennes entreprises, qui disposent de ressources plus limitées, peuvent-elles compter essentiellement sur le management des ressources humaines pour réussir leur changement ? Les organisations doivent allouer les ressources nécessaires, telles que les ressources humaines, financières et logistiques, pour accompagner et mener à bien le changement.

Références

- (1). Autissier, D. & Moutot, J. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10, 37-44.
<https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>
- (2). Bartoli, A., & Hermel, P. (1986a). Piloter l'entreprise en mutation (une approche stratégique du changement).
- (3). Bartoli, A., & Hermel, P. (1986b). Piloter l'entreprise en mutation (une approche stratégique du changement).
- (4). Bartunek, J. M., & Jones, E. B. (2017). How organizational transformation has been continuously changing and not changing. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 25, p. 143 169). Emerald Group Publishing Ltd.
<https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025004>
- (5). Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 187 218.
- (6). Bayad, M., & Delobel, B. (s. d.). GRH et changement organisationnel : discours et réalités GRH et changement organisationnel : discours et réalités.
- (7). Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523 545.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- (8). CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers:«Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- (9). Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310, 21-40.
- (10). Colletterte, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). Le changement organisationnel: théorie et pratique. PUQ.
- (11). Coris, M., & Frigant, V. (s. d.). Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles. <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2009-23.html>.
- (12). Dans, P., Perret, V., & Josserand, E. (s. d.). Chapitre 10 Les paradoxes du changement organisationnel Véronique Perret.
- (13). Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422 1433.
- (14). Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *Source: American Sociological Review* (Vol. 48, Numéro 2).
- (15). Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies*, 7(2), 117 134.
- (16). Grouard, B., & Meston, F. (2005). L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le

- changement. Dunod Paris.
- (17). Gunia, N. (s. d.). La fontion ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication. <https://theses.hal.science/halshs-00008647>
 - (18). Guyon, C., GUYON, F., & Emmanuel, E.-M. (2003). Réussir le changement dans le service public. Editions d'Organisation.
 - (19). Hafsi, T., & Demers, C. (1990). Strategic divestments by government: a management process perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 7(3), 37 46.
 - (20). Hafsi, T., & Demers, C. (1997). Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Les Éditions Transcontinental Incorporated.
 - (21). Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). Les fondements du changement stratégique. Les éditions Transcontinental. <https://books.google.co.ma/books?id=dqpUAgAACAAJ>
 - (22). Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149 164.
 - (23). Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 18, Numéro 4).
 - (24). Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5 41.
 - (25). Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts and field theory in social science. American Psychological Association.
 - (26). Lodahl, T. M., & Mitchell, S. M. (1980). Drift in the development of innovative organizations. *The organizational life cycle*, 184, 207.
 - (27). McShane, S. L., & Benabou, C. (2008). Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe. Chenelière et McGraw-Hill. Montréal.
 - (28). Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of management Journal*, 25(4), 867 892.
 - (29). Salman, Y., & Broten, N. (2017). An analysis of John P. Kotter's leading change. *Macat Library*.
 - (30). Tichy, N. M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics (Vol. 3). John Wiley & Sons.
 - (31). Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
 - (32). Vaillancourt, R. (2006). Le temps de l'incertitude du changement personnel au changement organisationnel. Presses de l'Université du Québec.