

Organisations publiques et stratégie de communication: Quel intérêt et pour quelles perspectives ?

Public organizations and communication strategy: What interest and for what perspectives?

TCHICH Hanane

Doctorante

Faculté des Sciences de l'Education

Université Mohammed V de Rabat

Equipe de Recherche en Management, Environnement et Responsabilité

Sociétale des Organisations

Maroc

hanane.tchich@gmail.com

Date de soumission : 30/04/2021

Date d'acceptation : 07/06/2021

Pour citer cet article :

TCHICH. H. (2021) «Organisations publiques et stratégie de communication: Quel intérêt et pour quelles perspectives ?», Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 1132-1153

Résumé

Les organisations publiques négligent l'élaboration d'une stratégie de communication interne en la dénuant de toutes ses ressources. Ce qui crée une incohérence stratégique induisant à une absence de clarté et de transparence, d'orientations stratégiques précises et à un manque de décision efficace dû à la divergence des points de vue. D'où la nécessité de construire une stratégie de communication interne forte pour homogénéiser les décisions disparates dans ces organisations et gérer le flux d'information qu'elles produisent et qu'elles reçoivent. C'est ainsi que, comme toute composante organisationnelle, la communication interne évolue dans ses fonctions, ses missions, ses perspectives mais aussi dans les moyens techniques et technologiques qu'elle engage. Elle s'adapte aux différents changements tant au niveau scientifique, qu'à celui économique ou social. Dans un environnement en perpétuel changement, les intervenants font part de leurs inquiétudes, de leurs insatisfactions et de l'inefficacité des politiques pratiquées. Dans ce contexte bien critique, la communication interne vient apporter un nouveau souffle aux différentes conceptions managériales. Elle développe le sentiment d'adhésion des différents acteurs, améliore les relations interpersonnelles, instaure un système de motivation qui satisfait les attentes du personnel, ce dernier outrepassant le simple souhait d'être informé. Notre étude empirique portera essentiellement sur les pratiques en communication interne descendante au sein de l'institution hospitalière, sachant qu'un dysfonctionnement en communication est un catalyseur d'un dysfonctionnement en gestion. Nous nous intéresserons particulièrement à la circulation et à la qualité des messages véhiculés au sein de l'hôpital en termes de communication descendante tributaire à la hiérarchie de cette organisation et donc à son top management.

Mots clés : organisation publique ; stratégie ; communication interne ; hôpital ; management.

Abstract

Public organizations neglect the development of an internal communication strategy by stripping it of all its resources. This creates a strategic inconsistency leading to a lack of clarity and transparency, precise strategic directions and a lack of effective decision-making due to the divergence of points of view. Hence the need to build a strong internal communication strategy to homogenize the disparate decisions in these organizations and manage the flow of information they produce and receive. This is how, like any organizational component, internal communication evolves in its functions, its missions, its perspectives but also in the technical and technological means that it engages. It adapts to different changes at the scientific, economic or social level. In a constantly changing environment, stakeholders express their concerns, dissatisfaction and ineffective policies. In this very critical context, internal communication breathes new life into the various managerial concepts. It develops the feeling of adhesion of the various actors, improves interpersonal relations, establishes a system of motivation which meets the expectations of the staff, the latter going beyond the simple wish to be informed. Our empirical study will focus on top-down internal communication practices within the hospital institution, knowing that a communication dysfunction is a catalyst for a management dysfunction. We will be particularly interested in the flow and quality of messages conveyed within the hospital in terms of downward communication dependent on the hierarchy of this organization and therefore on its top management.

Keywords: public organization ; strategy ; internal communication ; hospital ; management.



Introduction

Les organisations, notamment les entreprises, se sont saisies du concept de communication dans la mesure où elles se sont rendues compte des enjeux internes et externes relatifs à leur mode de management centré sur l'image et l'information. D'ailleurs H. Mintzberg (2004) souligne la place de choix qu'a le pouvoir du manager communiquant au sein et en dehors de l'organisation. Le manager peut et doit faire usage de la fonction de communication pour préserver une sorte de légitimité dans son mode de gouvernance. Dans ce sens, la communication interne se trouve être la pierre angulaire dans les relations qui s'établissent entre l'organisation et ses parties prenantes internes. De ce fait, les entreprises admettent que la communication interne a une fonction stratégique puisque l'engagement de ses acteurs est la base de leur performance. Quelques soient les objectifs poursuivis, le plus important pour l'entreprise est de trouver la meilleure manière dont ses collaborateurs vont s'impliquer dans sa stratégie globale et partager toute l'information.

L'organisation publique, comme celle privée, est une structure où un ensemble de personnes interagissent pour l'atteinte des objectifs escomptés, donc une stratégie communication interne s'impose. Ceci permettra d'asseoir les règles adéquates, renforcer les liens sociaux entre les collaborateurs, les faire impliquer et adhérer à des objectifs partagés et améliorer leur motivation. Seulement l'organisation publique ne jouit pas des mêmes champs d'action que les entreprises. De part son caractère, elle n'a pas une autonomie managériale, limitée généralement par le Ministère de tutelle. Le respect du règlement et des procédures l'emporte sur les choix managériaux à faire. Une autre contrainte qui se pose à l'organisation publique, celle-ci doit restreindre à des budgets limités tout en octroyant des prestations de qualité aux citoyens à qui elle doit rendre des comptes. C'est ainsi que les organismes publics ne se sont inscrits que tardivement dans la conception de la communication. Ils n'ont pas une assise performante pour développer l'engagement des acteurs internes tenus à l'écart de toute prise de décision. Ces organismes ne se soucient guère de l'implication de leurs collaborateurs dans leur démarche stratégique et n'admettent pas la valeur de leur force de participation effective à la réalisation des objectifs. Par conséquent, les organisations publiques négligent l'élaboration d'une stratégie de communication interne en la dénuant de toutes ses ressources. Ce qui crée une incohérence stratégique induisant à une absence de clarté et de transparence, d'orientations stratégiques précises et à un manque de décision efficace dû à la divergence des points de vue. D'où la nécessité de construire une communication interne forte pour

homogénéiser les décisions disparates dans ces organisations et gérer le flux d'information qu'elles produisent et qu'elles reçoivent.

C'est à travers toutes ces considérations que se justifie le choix de notre problématique formulée par une question centrale : comment la communication descendante se conçoit-elle au milieu hospitalier, pour scruter les actions entreprises afin d'améliorer une bonne gestion des échanges et des informations ? Ainsi, et dans la même lignée, tenterons-nous de répertorier les dysfonctionnements qui font entrave à une bonne communication au sein de l'organisation hospitalière, sachant que cette dernière a pour mission de prendre en charge des personnes fragiles et en situation difficiles et leur octroyer les soins nécessaires. La communication joue à cet effet un rôle majeur ; ce qui laisse sous-entendre qu'une mise en place d'une communication interne efficace et adaptée est de rigueur. Notre analyse portera essentiellement sur les pratiques en communication interne descendante dans l'organisation hospitalière à savoir l'Hôpital Mohammed V de Meknès. Le choix de cette institution est corroboré par la nomination de l'Hôpital à plusieurs projets pilotes, notamment celui de la qualité. L'établissement a reçu le premier prix de qualité à trois reprises. Les divers acteurs sont donc plus sensibles aux changements entrepris suite aux diverses décisions ministérielles. Il ne faut pas omettre que l'Hôpital Mohammed V a bénéficié d'un changement de statut puisqu'il a intégré le paradigme des hôpitaux S.E.G.M.A¹.

Pour appréhender notre problématique et voir comment l'Hôpital Mohammed V, en tant qu'organisation, satisfait les besoins de son personnel en information et en communication, notre travail s'articulera comme suit : D'entrée de jeu, nous allons discuter la problématique et délimiter le cadre conceptuel de la communication interne, notamment celle descendante. C'est ce qui constituera notre premier volet. Signalons que le cadre théorique piochera dans plusieurs champs disciplinaires mais interdépendants. Nous tenterons de mettre en évidence les difficultés à définir la communication interne, de retracer son évolution au sein des organisations et de voir en quoi elle est un mode de gestion. Quant au deuxième volet, il sera consacré à la méthodologie et à la présentation des données recueillies grâce au questionnaire auprès du personnel. Nous fournirons aussi une explication des résultats obtenus en nous référant au cadre théorique développé. Ceci nous donnera la possibilité de recenser les différents problèmes de communication rencontrés au niveau de l'Hôpital, les dysfonctionnements observés au niveau de la communication descendante. Nous concluons

¹ Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome.

par une synthèse comportant des suggestions amenant à remettre en place la pratique de la communication descendante au sein de l'Hôpital.

1.Communication interne : Fonctions et missions

Actuellement, les différents modes de management ont imposé l'instauration d'une stratégie de communication interne aux organisations. Elle vise deux objectifs incontournables : instaurer une réactivité individuelle et développer une cohésion entre les parties prenantes internes. L'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'organisation, rend celle-ci vulnérable à toute crise éventuelle. Dans ce cas, il lui est demandé de repenser sa communication interne pour renforcer la motivation de son personnel et créer un climat propice pour une performance optimale.

Le fait de pratiquer un management participatif implique l'investissement de toutes les compétences dont dispose l'organisation ; ainsi qu'un réel engagement des toutes ses parties prenantes. Ceci marque le passage d'une perspective de diffusion de l'information vers une perspective de communication efficace ; tenue comme une résultante de tous les efforts déployés. Ceci induira à un décloisonnement des composantes de l'organisation. Leur ouverture est assurée par l'installation d'un réseau de communication (formelle et informelle). Il est donc légitime de retracer avec exhaustivité le rôle déterminant que joue la communication interne.

Il faut dire que les missions et les fonctions de la communication interne subissent des mutations selon le changement de l'environnement où évolue l'organisation et doit s'y adapter. Dans ce cas, il n'y a pas de canevas élaboré au préalable et qui est immuable. C'est pourquoi un plan de communication par exemple, n'est jamais le même, il se conforme aux nouvelles données collectées et aux nouvelles visions engagées par les dirigeants (Renker 2008). C'est pour dire aussi que la communication interne gère des aléas et des variables ; ce qui engendre une impression de confusion et d'ambiguïté. C'est la résultante des écarts entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé. En somme, la communication interne ne peut être mise en équation ou être réduite à de simples techniques pour garantir la réussite de la stratégie de l'organisation.

Ce qui est admis communément, c'est que la communication est une activité particulière qui s'exerce au quotidien, elle change, s'adapte et est anticipative. Elle manifeste et visualise l'évolution de l'organisation ou son retrait. Elle affiche le mode de pensée du personnel. Il n'en demeure pas moins qu'elle est cadrée par un apport méthodologique (Libaert 2003). La communication n'a de raison d'être que parce qu'elle supporte la dynamique de

développement de l'organisation en réalisant une relation entre le cadre théorique et la pratique. Seulement, elle doit privilégier cette dernière pour la compréhension de tout bon fonctionnement ou dysfonctionnement qui surgit au sein de l'organisation.

L'une des missions de la communication interne est d'assister le transfert des compétences, en assurant le passage des compétences individuelles vers celles qui sont collectives. Elle permet aux différents collaborateurs de gérer toute situation de travail et de créer un esprit constructif basé sur la coopération et la participation. La communication interne pousse les employés à partager leurs expériences, leur savoir-faire. Elle gère ainsi les disparités et l'hétérogénéité pour les transformer en un atout pour l'organisation, en cherchant un équilibre entre les forces qui *a priori* apparaissent contradictoires. Une mission, bien que pénible, serait réalisable en ayant recours à la culture et aux valeurs de l'organisation, la qualité et la fiabilité de l'information. Ce qui aboutira à la construction d'un système d'information pour verser dans le knowledge management. La communication interne fait de l'organisation une entité interactive.

La communication interne remplit donc plusieurs fonctions entre autre celle d'établir et de créer des liens, d'instaurer les bonnes pratiques et valeurs au sein de l'organisation, appliquer l'éthique du métier et encourager le sens de l'innovation. La communication interne est flexible pour faire face à la rigidité d'un organigramme qui ne favorise pas assez l'échange entre les différentes parties prenantes de l'organisation. C'est pour cela que l'une des fonctions majeures de la communication interne, c'est de répondre aux nouvelles attentes des parties prenantes. Elle doit être donc en mesure de prendre en considération les données suivantes :

- *Détecter tous les changements subis par l'organisation et devoir expliquer les soubassements qui les sous-tendent pour en dégager les raisons,

- *Etre en mesure de déterminer les rôles et les tâches de chaque collaborateur en termes d'utilité professionnelle et montrer à chacun l'itinéraire qui conduira à l'atteinte des objectifs,

- *Créer de façon perpétuelle les valeurs pour une adhésion de chaque collaborateur. Ce qui permettra de donner du sens à toute action et toute tâche engagée dans l'organisation. En somme, installer un climat propice à toutes les bonnes pratiques.

Nous pouvons dire, de prime abord, que l'existence d'une communication interne est tributaire d'une culture d'entreprise (Thévenet 2003). C'est pour ainsi dire que les valeurs édifiées en interne doivent trouver un écho auprès des collaborateurs. Dans le cas contraire, il serait difficile d'éviter les incompréhensions, le rejet et aboutir en conséquence à un échec. Dans le cas échéant, construire une stratégie de communication interne serait une tâche vaine



puisque la communication interne doit donner une forme et une visibilité aux valeurs qui contribuent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Renker 2008). Vu sous cet angle, la communication interne marque une certaine coupure entre la réflexion classique et celle moderne de l'organisation. Son évolution a fait en sorte de déplacer l'intérêt pour le focaliser sur les parties prenantes internes. Elle garantit la relation entre tous les acteurs qui contribuent dans la pérennité et la notoriété de l'organisation. S'ajoute à cela, que la communication interne produit du sens qui valorise le travail quotidien des collaborateurs, elle marque ainsi l'avènement d'un management pour évincer toute conception traditionnelle tayloriste. L'employé n'est pas considéré comme un outil de production mais, un vrai intervenant dans la stratégie de l'organisation, puisqu'il est désormais impliqué dans la prise de décision.

La stratégie adoptée en communication interne fait adhérer les collaborateurs à la politique de l'organisation, chaque acteur est défini comme un collaborateur qui partage l'évolution et l'épanouissement de son organisation (Décaudin et *al.* 2009). En revanche, et pour réaliser un certain équilibre entre les objectifs individuels et ceux organisationnels, la communication interne s'assigne plusieurs missions qu'elle décline en objectifs. Parmi ces missions, nous avons la création d'une cohésion au sein des groupes qui composent l'organisation par le biais d'une information exacte, un sentiment d'appartenance et un partage des valeurs. Elle systématise l'acquisition de l'information, sa transmission et impose un feedback. Par conséquent, elle met en relation toutes les catégories des collaborateurs relevant de tous les niveaux hiérarchiques (Michon 1994). Chose qui n'est pas aisée à réaliser et à mettre en évidence. Cette difficulté tire son origine du fait que, d'une part, la communication interne est un métier qui a trait à l'imaginaire et à l'affectif. D'autre part, pour éviter toute incompréhension, elle explique les enjeux et s'impose comme une vision managériale au même titre que la direction commerciale ou financière. Une direction de la communication a la possibilité de faire des déclarations pour assurer le droit de tous à l'information ; elle est dans l'obligation de donner toute l'information même celle la plus critique. Cette direction devrait résoudre le problème d'accessibilité à l'information pour chaque intervenant. C'est ainsi que la communication interne vient comme une nécessité fonctionnelle à l'évolution du management. Cette fonctionnalité se manifeste, en premier lieu, dans la spécialisation des tâches. En deuxième lieu, et comme le note Thévenet (2003), la communication interne doit se soucier à établir des relations de bonne qualité entre les membres de l'organisation pour garantir son bon fonctionnement. Thévenet circonscrit les actions de la communication interne en quatre points essentiels et qui sont les suivants :

* Le premier est bureautique puisqu'il s'intéresse aux différents moyens investis pour la circulation de l'information. Il est demandé à la communication interne d'optimiser ses outils pour satisfaire les besoins du personnel en information.

* Le deuxième est relationnel, il se préoccupe d'instituer un climat favorable aux échanges. De cette manière, agir sur l'ensemble du personnel et sur son comportement devient une tâche aisée.

* Le troisième est symbolique, il a trait aux valeurs qui se créent dans l'organisation et qui ont un sens pour les membres et qui développe le sens de l'appartenance.

* Le quatrième est stratégique puisqu'il est lié au pouvoir hiérarchique qui va présider les stratégies de l'organisation et procéder au contrôle des actions.

En somme, la communication est un atout stratégique pour l'organisation ; plus que cela, elle est liée inéluctablement au type de management désiré par celle-ci. Comme toute stratégie organisationnelle, il est difficile de mesurer avec exactitude la plus value de la communication interne et de prévoir son impact sur l'organisation dans sa totalité (Décaudin et *al.* 2009). La politique en communication interne doit prendre en considération les incertitudes et les écarts les ambitions et la réalité de l'organisation. Les fonctions et les missions de la communication interne peuvent être résumées dans les paramètres suivants, qui sont dépendants les uns des autres en garantissant la réussite de la stratégie. Ils sont répertoriés comme suit : Information, convivialité, participation, fédération, implication et identification.

1.1.Information :

C'est la pierre maîtresse de la politique de l'organisation dans la mesure où la diffusion et la circulation des messages se font grâce au contrôle de l'information. Cette dernière peut être scindée en deux : une information opérationnelle en relation avec l'organisation du travail, elle émane donc de la hiérarchie. Son contenu est assez diversifié, les informations traitent des sujets tels que l'organisation du travail, le processus de production, les normes de qualité et d'autres à aspect technique (Westphalen 2004). L'information peut être motivante dans la mesure où elle s'intéresse essentiellement à structurer les relations qui unissent les membres de l'organisation et qui tentent de développer les liens de solidarité. Son contenu se présente sous plusieurs formes relativement à l'entreprise, son environnement et ses objectifs, le système de production et l'organisation du travail. Les messages véhiculés permettent le partage des savoir-faire et des expertises. La communication interne s'assurera de la diffusion de l'information dans tous les sens mais aussi de son filtrage. La sélection de l'information donnera la possibilité de contrôler le débit de celle-ci ; l'objectif est de réaliser une adéquation



entre les phénomènes de manque ou d'abondance d'informations. Si l'organisation doit satisfaire le besoin en information des collaborateurs, c'est que celle-ci leur est tout d'abord utile. Ainsi et pour mieux superviser la circulation des messages, la communication interne prendra-t-elle en charge de définir la logistique (les moyens de communication, les réseaux et le système de collecte de données) qui est apte à rendre visible l'importance de l'information ainsi que de sa transmission.

1.2.Convivialité :

La conception même de l'organisation présuppose l'existence d'une culture qui rapproche et maintient les relations entre les individus, ce qui développera une cohésion interne (Shein 1985 ; Michon 1994). Il y a donc création de liens qui aboutissent à la construction d'un climat favorable à la réalisation de tout projet. Les membres d'une organisation travaillent ensemble, ils ne font pas que garantir une production, mais ils vont assoupir leur besoin à communiquer et interagir ensemble. Ces multiples interactions permettent la reconnaissance des uns et des autres comme membres appartenant à la même organisation. Ce qui évitera en premier lieu le décloisonnement et l'exclusion de la vie collective et organisationnelle. Les diverses interactions manifestent et visualisent les rapports humains dans l'organisation. Cette convivialité qui s'installe au fil du temps génère une dynamique qui supporte la quantité et la qualité d'informations transmises. Le système d'informations le plus performant ne peut garantir la satisfaction et les attentes de chaque partie prenante interne. C'est pour cela, il y a recours à des ajustements par le biais de la communication informelle pour combler les lacunes des systèmes d'informations. Cette communication interne informelle prospère grâce à la convivialité, seulement elle permet aussi la prolifération des rumeurs au sein de l'organisation. Même si la convivialité fortifie les relations interpersonnelles, construit une bonne cohésion de groupe, dans certains cas, elle est une menace pour la hiérarchie. Elle peut dans un sens renverser les rapports de pouvoir de l'organisation. Pour anticiper et parer à cet éventuel problème, les dirigeants organisent des manifestations associant les collaborateurs telles que le parrainage interne, des rencontres et des voyages.

1.3.Participation :

Si communiquer veut dire prendre part, c'est que la communication interne n'est pas neutre, mais elle a le souci d'être équitable. Ceci n'est pas contradictoire car elle est une partie intégrante du projet de l'organisation, elle est donc engagée dans la finalisation de toutes les actions aboutissant à la réalisation de ce projet. C'est le moyen incontournable pour faire participer les collaborateurs à l'essor de l'organisation. Chaque membre de cette dernière est

un acteur, entendu dans le sens premier «celui d’agir». Chacun prend part dans la dynamique de l’organisation selon ses compétences et ses connaissances. Cette participation est le fruit d’un management focalisé sur les ressources humaines. Dans ce cas, la communication interne ne se résume pas à un simple entrecroisement de messages et où l’un manipule l’autre. Elle est plutôt un levier pour responsabiliser les employés dans leur travail mais aussi dans la prise de décision liée à l’organisation (Westphalen 2004). De cette manière, la communication interne instituera la conception d’un management participatif qui mettra la lumière sur les différents rôles et déterminer la meilleure façon pour les assumer. Ce genre de perception contribuera et s’orientera plus vers la recherche des moyens pour résoudre les problèmes en faisant inclure tous les acteurs. Les objectifs organisationnels fixés seront plus clairs mieux expliqués et à la portée de chacun. Résultat : un degré élevé d’adhésion à la stratégie de l’organisation, un esprit d’ouverture pour débattre tous les sujets et être à l’écoute, la valorisation et la reconnaissance des efforts de chaque acteur.

1.4.Fédération :

C’est créer une dynamique au sein du groupe-organisation, poussant les membres à construire une cohésion très forte. Ce qui donnera la possibilité à tout manager-leader d’utiliser cette force pour réaliser la performance escomptée. Ceci lui permettra aussi de faire adhérer les collaborateurs aux objectifs de l’organisation et de faire partager la même culture en leur inculquant les bonnes pratiques. Cet esprit de groupe manifeste le principe de fédération qui est tant recherché au sein des organisations pour atteindre l’efficacité. Une communication interne fédératrice use de certains éléments déjà existants dans l’organisation, tels que le projet de l’établissement, la charte des valeurs, l’éthique des métiers exercés dans l’organisation, les règles et l’histoire de celle-ci. Ils sont des vecteurs majeurs pour pouvoir fédérer l’ensemble des collaborateurs (Renker 2008). La fédération est donc un processus qui contribue à la constitution d’une pensée commune, partagé qui guide la totalité des actions. Elle évince toute pensée individuelle et encourage celle du groupe ; c’est une conscience collective mise en évidence à l’instar des sociétés humaines. La fédération comme principe de gestion, crée une intersection entre toutes les individualités pour atteindre les objectifs communs garantissant le bon fonctionnement de l’organisation.

1.5.Implication :

Elle est liée au principe de fédération, car la première exigence est que les collaborateurs ont une forte croyance dans les objectifs et la stratégie organisationnelle. Ce qui engagera cette force dans la réalisation des actions préconçues. L’énergie individuelle est investie pour servir

l'intérêt collectif. L'implication est l'investissement personnel dans les objectifs de l'organisation. Elle puise sa force notamment dans la symbiose qui existe entre les croyances et les convictions individuelles et celles organisationnelles. Tous les efforts étant exploités pour les bonnes causes de l'organisation, elle sera marquée par un bon sens de l'initiative propice à la réalisation des projets. Cette implication a des signes et se manifeste par plusieurs comportements tels que la fierté d'appartenir à l'organisation, la fidélité à sa culture et ses valeurs et la capacité de réaction au moment de crise. La mise en application de ce principe détermine le degré de satisfaction des acteurs internes. Elle induit donc à une bonne efficacité. L'implication est une force motrice pour une bonne qualité de travail. Des collaborateurs qui ne s'impliquent pas n'échangent pas et ne communiquent pas, ce qui appauvrit la communication interne. Cela réduit son apport et porte préjudice à sa capacité d'être un outil managérial pour participer à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

1.6. Identification :

Tous les éléments précédents, une fois réalisés, donnent naissance à un comportement bien particulier, celui de l'identification. Chaque acteur affirme son appartenance à l'organisation et agit en conséquence. Cette identification se fait par l'appropriation de la culture de l'organisation de ses valeurs et de sa personnalité. Mieux encore, cette identification fait des collaborateurs des fervents défenseurs de l'organisation et de sa vision stratégique. Ainsi, elle est considérée comme un signe de reconnaissance et d'une bonne intégration dans l'organisation. Cette dernière peut parfaire son image et construire sa notoriété. Ce qui lui procurera une attractivité organisationnelle très significative.

L'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification visualisent toute la stratégie de la communication interne. Ce sont aussi des éléments catalyseurs qui montrent que l'institution se porte bien. C'est ainsi que la communication interne se trouve à mi-chemin entre le fait qu'elle est un vrai outil de management dans toutes ses facettes. Elle doit donc chercher à optimiser les moyens qui rendront accessibles l'information et l'échange des idées et des valeurs. Ces six éléments retenus constituent aussi un système d'évaluation de la qualité de la communication interne pour pouvoir à la fin aboutir à l'exercice d'un management participatif et déboucher vers une organisation apprenante (Schein 1985). Bien entendu pour assurer toutes ces fonctions et ces missions, la communication interne doit se munir des moyens pour satisfaire d'abord les besoins des collaborateurs, véritables ressources de l'organisation. Seulement, ces besoins sont assez différents, les combler rend le travail du responsable en communication plus difficile et plus



complexe. Leurs besoins relèvent de plusieurs natures, la fonction de la direction de communication est pertinente mais aussi critique car comme elle est saluée pour la réussite du plan d'action, elle est tenue pour responsable de l'échec de la stratégie. Dans certains cas, la direction générale ne prend pas sur elle la peine de bien définir les objectifs ; ces derniers ne sont pas saisis par les acteurs dont la participation se voit déficiente. Etat de chose qui tient pour responsable la direction de la communication.

2.La communication descendante :

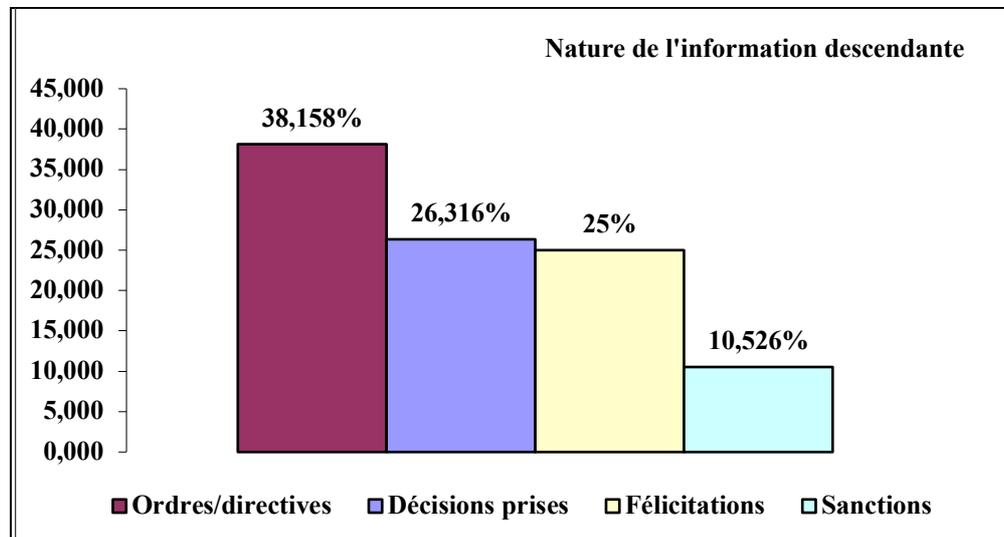
C'est une communication qui s'effectue dans une organisation permettant le transit de l'information d'un niveau hiérarchique donné vers un autre niveau mais de rang inférieur. Elle qualifie la relation entre le manager et ses collaborateurs (Libaert 2003). Son utilité réside dans le fait de délimiter et circonscrire les objectifs, transmettre les directives, informer les acteurs du règlement interne et les procédures à suivre dans l'accomplissement des tâches. Sa raison d'être est de satisfaire tout d'abord une fonction obligatoire et classique dans l'organisation celle de diriger. La diffusion des informations se fait à travers plusieurs supports tels que le journal interne, les tableaux d'affichage. Ils contiennent les notes de services, ou les écrits des délégués syndicaux, mais surtout des différents comités de l'organisation. La communication descendante informe sur la composition et la structure de l'organisation, sur ses valeurs, sur son environnement interne ou externe. Elle constitue un moyen de management le plus traditionnel, nécessaire et indispensable au bon fonctionnement de celle-ci. Son efficacité serait optimale si elle tient compte des ressources humaines et leur montre qu'elles sont parties intégrantes de l'organisation par le développement de leur sentiment d'appartenance. Bien sûr, cette efficacité est aussi tributaire de la crédibilité des messages de la hiérarchie et avec l'acheminement de l'information en temps voulu. Dans ce cas, la hiérarchie devrait filtrer ses informations et sélectionner les moyens les plus adéquats pour transmettre le message. Avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ces moyens sont très diversifiés et dépendent du pouvoir financier de l'organisation. L'inconvénient majeur de ce type de communication est qu'il ne laisse pas place à l'intervention des collaborateurs, ces derniers sont négligés voire même ignorés de toute prise de décision, de toute stratégie organisationnelle. Son existence ne se justifie que par l'exécution des tâches (la conception taylorienne de l'organisation du travail). Leur part d'intervention étant nulle, il y a plus de contrôle et moins de liberté d'expression.

Pour décrypter la manière avec laquelle se manifeste la communication descendante dans une organisation publique telle que celle hospitalière, nous avons choisi comme terrain d'étude

l'Hôpital Mohammed V de Meknès. L'Etat Marocain, à l'instar des autres pays, s'est vu imposer un ensemble de réformes pour rendre plus performante les institutions publiques, en particulier celles relatives au système de la santé et ce depuis les années 1990. L'intérêt de ces revirements est de passer d'une vision classique à une vision plus dynamique qui prône un mode de management efficace de l'organisation hospitalière et une gouvernance axée sur les ressources humaines. De ce fait, une bonne communication interne est de rigueur. Dans ces changements préconisés, il y eu création d'une catégorie d'hôpitaux nommés S.E.G.M.A., dotés d'une certaine flexibilité au niveau de leur gestion et dont fait partie l'hôpital Mohammed V de Meknès. Nous avons soumis un questionnaire contenant un ensemble de questions nous permettant à travers les réponses, d'avoir un aperçu sur la communication descendante et de voir ainsi quel est le regard que porte 58 infirmiers (ères) vis-à-vis de l'information et les messages qu'ils reçoivent de la part de la hiérarchie.

2.1.Nature de l'information descendante :

Dans la question, il s'agissait d'identifier la nature de l'information reçue en précisant son contenu. L'information peut être sous formes de directives, de félicitations, de prise de décisions ou encore de sanctions.

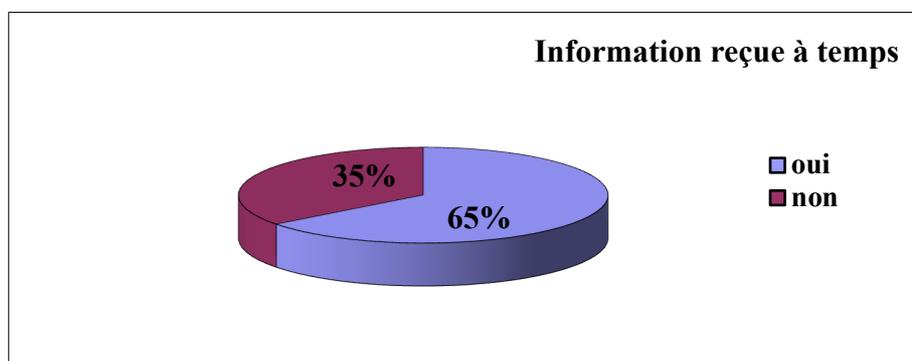


Source : Auteur

Les infirmiers (ères) ont estimé que 38,158% des informations ont fait l'objet d'ordres ou de directives s'articulant autour des actions ou des tâches à exécuter. 26,316% des infirmiers (ères) trouvent que l'information relève des prises de décisions de la hiérarchie à communiquer au personnel. 19 infirmiers (ères) affirment que le contenu de l'information descendante a une relation avec les félicitations en guise de reconnaissance, soit un pourcentage de 25%. Quant aux sanctions, elles représentent un pourcentage de 10,526%.

Signalons qu’elles se font oralement, aucune démarche administrative n’est entreprise dans ce sens. L’information motivante n’a pas de place ; ce qui implique un manque de prise en considération de la dimension humaine.

2.2. Temps de transmission de l’information :

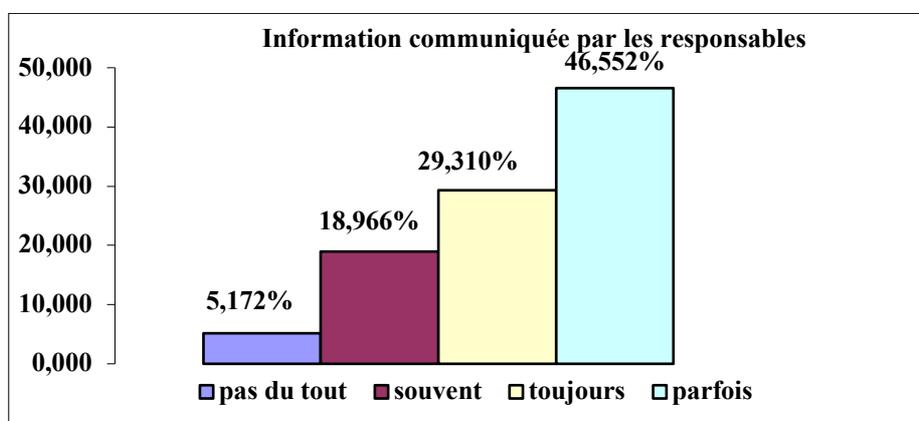


Source : Auteur

Pour estimer le temps de transmission de l’information, nous avons obtenu deux réactions : 31 infirmiers (ères) des 48 répondants ont jugé que l’information est reçue à temps, ils représentent un pourcentage de 64,583%. Les 17 restants trouvent qu’il y a une lenteur dans l’acheminement de l’information, ils constituent un pourcentage de 35,417%. Selon eux, les rouages administratifs freinent la circulation de l’information, surtout lorsque cette dernière relève de l’organisation des unités de soins. Il n’y a pas un investissement réel dans les outils de transmission de l’information adaptés aux spécificités de l’organisation et de ses exigences.

2.3. Information communiquée par les responsables :

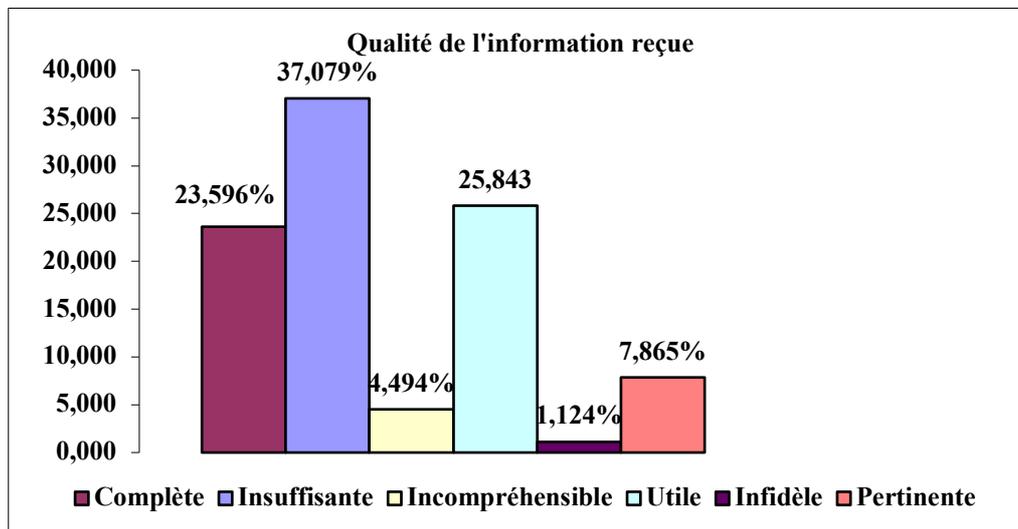
Relativement à cette question, les infirmiers (ères) sont amenés à apprécier le degré d’informations qu’ils reçoivent de leurs responsables, les résultats sont les suivants :



Source : Auteur

Nous avons obtenu quatre catégories de réponses. Le plus fort pourcentage 46,552% est attribué aux infirmiers (ères) qui estiment qu'il y a des responsables qui leur communiquent parfois toutes les informations dont ils disposent. 29,310% des 58 répondants trouvent que les responsables leur fournissent toutes les informations. 11 infirmiers (ères) pensent que souvent les responsables leur donnent toutes les informations dont ils ont besoin, représentant un pourcentage de 18,966%. Enfin, 5,172% des infirmiers (ères) voient que leurs responsables ne leur fournissent pas les informations qu'ils possèdent. Cette fluctuation dans le fait de communiquer toutes les informations montre que le mode classique de gestion perdure toujours dans l'organisation hospitalière alors que dans la nouvelle vision managériale, le droit à toute l'information est garanti. Ce genre de comportement fait entrave à une bonne circulation de l'information, à la réception de cette dernière à temps. Si l'information implique pouvoir et que celui-ci n'est pas réparti à part égale, satisfaire le besoin en information reste toujours un défi à relever.

2.4. Qualité de l'information reçue :



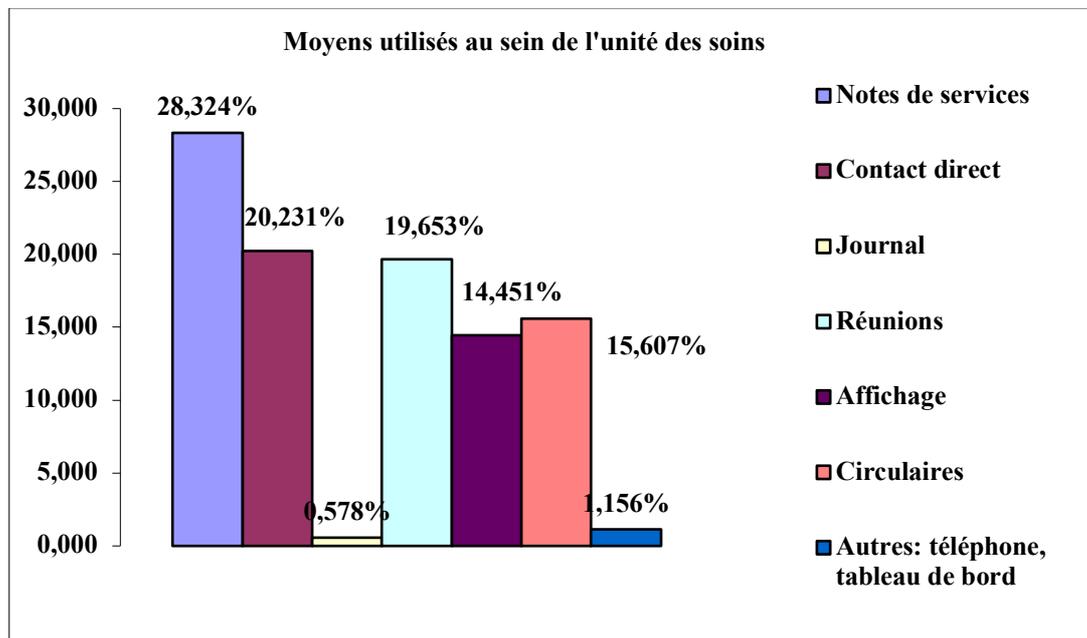
Source : Auteur

Dans l'ensemble des informations reçues par les infirmiers (ères) de la part de leurs responsables, 37,079% sont jugées insuffisantes. Cette catégorie affiche le pourcentage le plus élevé. 25,843% des répondants pensent que les informations reçues sont considérées comme étant utiles pour les infirmiers (ères). Uniquement 7,865% des participants à notre



questionnaire trouvent que les informations qu'ils reçoivent de leurs responsables sont pertinentes. Dans l'ensemble, 49,439% affirment que les informations sont complètes et utiles pour l'ensemble des infirmiers. Les 50% des informations reçues sont sans valeur. En revanche la transmission de cette information se fait de manière rudimentaire. De prime abord, nous notons une absence quasi-totale de l'audio-visuel. Cela laisse à supposer que l'hôpital, comme organisation, n'arrive pas à suivre le rythme des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de parfaire la circulation et l'échange des messages. Il y a une forte prépondérance de l'oral pour informer ou s'informer. Dans le quotidien des infirmiers (ères), et vu le déficit au niveau du personnel infirmier, il y a plusieurs tâches à effectuer pour assurer la qualité des soins prodigués. La transmission des consignes se fait, en premier lieu, par voie orale. D'un côté, cela se justifie par le souci de gestion de temps, les soins doivent être administrés aux patients à des périodes bien déterminées, l'oral, dans ce cas, facilite plus l'échange des informations. D'un autre côté, l'oral s'est institué comme une culture au sein de l'hôpital, il est désormais assez difficile d'instaurer de nouvelles pratiques. Le personnel infirmier étant peu nombreux doit assurer même les tâches administratives, ce qui empêche le recours à l'écrit comme mode de transmission et d'échange de message. Aussi et devant le cumul des activités, l'écrit serait-il une corvée pour le personnel infirmier, qui doit s'en acquitter avant son départ de l'hôpital. Tout consigné par écrit devient une mission impossible. La seule trace écrite et qui est effectuée au fur et à mesure est le registre de passation des consignes qui reprend toutes les actions médicales octroyées au patient et celles qui devraient être administrées. Les infirmiers (ères), travaillant à des horaires différents, doivent avoir toutes les informations concernant les malades pour poursuivre la chaîne des soins.

2.5. Moyens utilisés pour transmettre l'information descendante :



Source : Auteur

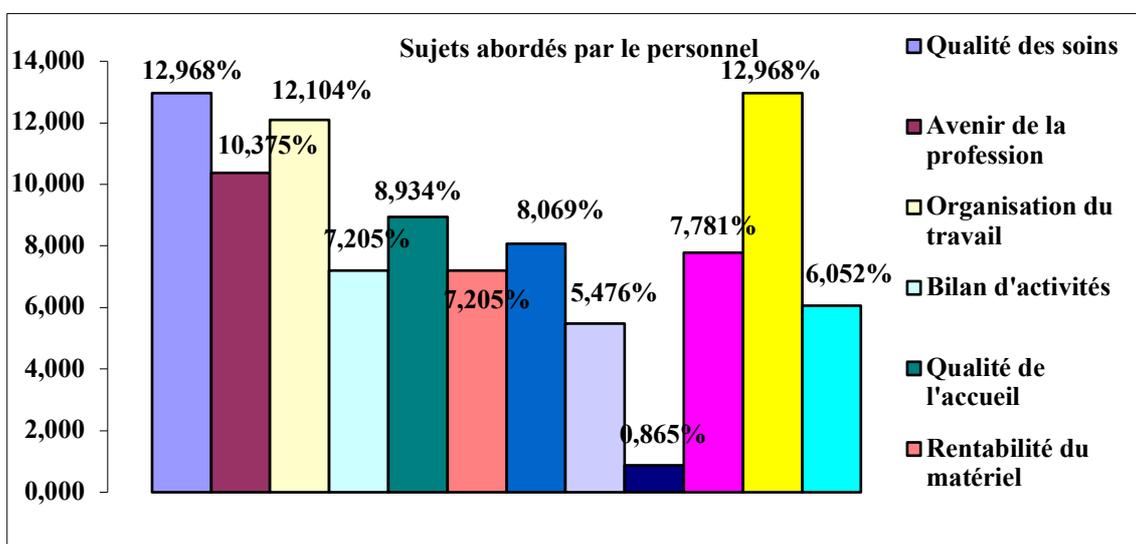
Tout d'abord, nous notons l'absence quasi-totale du journal interne comme moyen incontournable de transmission des messages, il affiche un pourcentage de 0,578%. Le journal interne est primordial dans la mesure où il informe, forme mais aussi crée des relations entre les différents acteurs. Puisqu'il est le porte-parole de l'organisation auprès de son public interne, il permet de diffuser l'information dans tous les sens, il visualise les métiers et les activités organisationnelles, il communique aussi ses valeurs et ses visions. Notons à ce titre, que l'Hôpital Mohammed V a pu enclencher la conception d'un journal interne, mais l'action était avortée. Il était difficile de s'inscrire dans une vision à long terme. D'où le résultat obtenu, éviction du journal interne comme moyen de communication interne. Le pourcentage 1,156% est réservé au téléphone et au tableau de bord. Ce dernier est un outil qui reflète des actions entreprises sous formes de chiffres, il comporte des indicateurs qui informent sur l'état des lieux des composantes de l'organisation. Ces indices sont des catalyseurs de la situation actuelle, ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, ou même de productivité.

L'affichage comme moyen de communication interne présente un pourcentage de 14,415%, sa présence est aussi timide, il se présente au sein de l'Hôpital Mohammed V sous sa forme classique. Selon nos observations, il y a présence de tableau d'affichage pour informer le personnel hospitalier, mais deux contraintes se présentent : la première est que ces tableaux sont parfois mal tenus, il est difficile de repérer l'information recherchée. La deuxième est qu'il n'y a pas une culture pour lire et de faire le tri de l'information contenue dans le tableau.

Nous pouvons mettre dans un seul bloc les réunions et le contact direct avec un pourcentage de 39,884% et les notes de services et les circulaires dans une même rubrique avec un pourcentage de 43,971%. Il n’y a pas un grand écart entre les deux pourcentages. Même s’il s’agit d’une organisation, et donc toutes les actions doivent être consignées par écrit, il y a coexistence de l’oral qui allège le carcan administratif pour faciliter l’accès à l’information au temps voulu.

2.6.Sujets abordés par le personnel infirmier :

Les résultats concernant les sujets préférés des infirmiers et faire l’objet de l’information descendante sont comme suit :



Source : Auteur

Ses sujets sont multiples et portent aussi bien sur les tâches et le travail à effectuer que sur le rendement et l’efficacité du personnel infirmier. Comme le montre le graphique, les thèmes les plus prépondérants et qui affichent presque le même pourcentage 12,968% concernant la qualité des soins et le droit et responsabilité de l’infirmier. Vient en deuxième lieu, l’organisation du travail avec un pourcentage de 12,104% qui ne présente pas une grande différence avec les deux premiers. Les infirmiers (ères) ont aussi exprimé leur désir pour être informés sur l’avenir de leur profession, ce qui a donné un pourcentage de 10,375%. Nous avons les deux pourcentages 8,934% et 8,069% sont octroyés respectivement à la qualité d’accueil et l’évaluation du rendement. La rentabilité du matériel et le bilan d’activités affichent le même pourcentage 7,205%. La solidarité interne et l’une des préoccupations du personnel avec un pourcentage de 7,781%. L’efficacité individuelle et le bilan social viennent en dernier lieu présentant les pourcentages respectifs de 6,052% et 5,476%. Les souhaits formulés par les infirmiers (ères) montrent l’intérêt qu’ils manifestent pour d’autres types

d'informations que le fait d'accomplir les tâches. Ce sont aussi des formations qui peuvent être insérées dans le cadre de la formation continue qui se fait rarement au sein de l'hôpital.

3. Analyse et discussion des résultats :

Selon les résultats obtenus, il existe certains dysfonctionnements au niveau de la circulation des informations et des outils investis pour un tel objectif. 35,417% des infirmiers questionnés affirment que l'information n'est pas acheminée à temps, ni diffusée en même temps pour l'ensemble des acteurs. Cela pousse à remettre en question l'intérêt même de l'information et surtout examiner le moyen par lequel l'information est communiquée. Notons qu'il faut une adéquation entre l'outil choisi et le contenu du message à transmettre. L'Hôpital n'arrive pas à se munir des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de satisfaire le besoin en information de l'ensemble du personnel hospitalier. S'ajoute à cela le fait que ce besoin même n'est pas pris en considération ; les responsables ne communiquent pas toute l'information dont ils disposent. L'idée d'assimiler l'information au pouvoir est toujours d'actualité plutôt que d'axer l'intérêt sur la meilleure façon d'exploiter le message. De même le débit de l'information n'est pas régulier, ce qui porte atteinte à la relation unissant la hiérarchie aux collaborateurs. Dans certains cas, l'information est jugée insuffisante, elle serait donc inutile et non exploitable, par conséquent l'objectif fixé par la transmission de l'information n'est pas atteint.

Les besoins du personnel infirmier en information ont un rapport avec plusieurs domaines tels que l'amélioration de la qualité des soins et celle des conditions du travail, l'éthique relative au métier. Le problème majeur est que l'Hôpital ne réalise pas une adéquation entre l'information opérationnelle et celle motivante. Cette dernière est presque inexistante du répertoire des informations à transmettre. Le contenu des messages se rapporte plus à des directives et des ordres. En somme, il est relatif à l'ensemble des tâches à exécuter au quotidien, ce qui provoque une lassitude chez le personnel infirmier. L'épanouissement au travail n'est pas pris en considération par la transmission des informations. Certes les responsables déploient un grand effort pour systématiser l'acquisition de l'information par la totalité des acteurs de l'Hôpital, mais cela reste insuffisant. Les moyens rudimentaires investis à tel effet ne peuvent plus accompagner et satisfaire le besoin en information à l'Hôpital, et à être à l'heure du changement organisationnel imposé par le Ministère de la Santé.

Les informations transmises sont dans leur majorité opérationnelles, sous forme de directives émanant de la hiérarchie et qui ont pour destination le personnel hospitalier. Viennent par la suite les prises de décisions pour informer des mesures décidées par rapport au projet de

l'hôpital et relativement à la stratégie hospitalière. L'implication dans les prises de décisions ne se fait pas de façon systématique et ne porte pas sur toutes les décisions à prendre, nous pouvons donc déduire que la communication descendante ne remplit pas pleinement sa fonction, elle se contente d'informer partiellement et omet le volet de la formation et de l'orientation. Les résultats démontrent que, au-delà de toutes les volontés à vouloir faire de l'hôpital une organisation, le style de management directif perdure toujours.

Concernant le mode de transmission de l'information, il est par excellence oral. L'oralité comme culture est enracinée au sein de l'hôpital et particulièrement dans les unités de soins. Il est vrai que ce mode peut être toléré au niveau de ces microsystèmes, puisque l'interpersonnel y est prépondérant. Les responsables de ces unités le jugent le plus adapté et le plus rentable dans la mesure où il fait un brassage de tous les membres et permet une meilleure gestion du temps pour l'exécution des tâches assignées à chaque infirmier. Le mode oral pour transmettre et faire circuler les messages est à double tranchant. Etant oral, il prend en considération la situation de la communication et le feedback y est instantané. L'existence d'une interaction permet de réajuster le contenu du message et garantir sa bonne compréhension. Seulement ce mode de diffusion reste insuffisant par manque de traçabilité, sachant que toute organisation doit constituer ses archives faisant partie de son patrimoine. Aussi les risques qui émanent de la transmission en relais de l'information génèrent une déformation des contenus et portent atteinte à la compréhension des messages. En conséquence, il y a prolifération des rumeurs, la source émettrice n'étant pas connue, il serait difficile de les contrôler, ce qui peut déboucher sur une situation de crise. En revanche, l'écrit trouve sa place au niveau de la communication descendante lorsqu'il s'agit de satisfaire le caractère administratif pour consigner les actions entreprises par les responsables hiérarchiques. Ceci aussi trouve sa raison dans le formalisme imposé par l'institution étatique pour soumettre des preuves en cas de besoins et qui retrace l'émission et la réception des informations. Etant donné que les outils, à ce niveau, sont classiques, il est à noter qu'il y a une certaine lenteur dans la circulation de l'information, elles doivent suivre un circuit assez contraignant. Ce qui a une incidence sur la réception de l'information au temps voulu.

Le mode audio-visuel n'existe pas au sein de l'Hôpital Mohammed V, même si les responsables le considèrent comme le mode le plus efficace pour permettre l'acquisition de l'information par un public interne plus large et en même temps. Le problème pour l'Hôpital est qu'il n'arrive pas à se doter de ces moyens induisant à l'informatisation des unités de soins et des services administratifs. Il souffre d'un manque d'outils multimédia facilitant la



circulation de l'information et par conséquent à pouvoir prendre une prise de décision efficace. Compte tenu de cela, la communication descendante connaît l'usage de deux modes majeurs l'oral et l'écrit. D'après les résultats obtenus, nous notons la suprématie des supports oraux au dépend de ceux écrits. Les moyens oraux sont les plus investis pour faciliter l'organisation du travail au sein des unités de soins. Le contact direct favorise plus l'échange entre les membres des équipes infirmières, en maintenant ainsi les relations interpersonnelles, comme il relie les responsables (médecins-chefs, infirmiers-chefs) au personnel infirmier.

Conclusion

L'avantage de l'outil oral donne la possibilité d'entamer une communication en termes de circulation et de diffusion des informations au sein des unités de soins. La performance de l'outil oral est plus pertinente s'il est exploité à bon escient et s'il est orienté vers des sujets qui peuvent intéresser toute l'équipe soignante. Dans ce sens, organiser des réunions assez régulières qui s'achèvent par un compte rendu et multiplier les entretiens individuels s'avère nécessaire pour instaurer une relation de proximité avec le personnel soignant. En revanche l'outil oral ne fait pas un brassage de tous les infirmiers (ères) des unités de soins puisqu'ils ne concernent que ceux exerçant selon l'horaire normal. Cette relation de proximité n'est plus possible dans le cas des infirmiers assurant les nuits de garde. Les moyens oraux sont aptes à diffuser et à partager l'information mais ils doivent être consolidés par d'autres outils.

Quant aux moyens écrits, ils sont le résultat inéluctable des tâches administratives, qui mettent en relation l'institution hospitalière avec ses différentes parties prenantes. A cet effet, les notes de services trouvent leur justification d'être le moyen écrit utilisé par excellence. Signalons aussi qu'elles sont l'outil le plus fréquemment investi, puisque l'Hôpital les rédige au quotidien. Elles sont formelles et officielles ; elles informent le personnel de tous les changements organisationnels ou structurels qui se produisent au sein de l'Hôpital. Ce moyen est soutenu par d'autres tels que l'affichage, les circulaires, des outils peu coûteux et qui permettent une large diffusion des messages. Seulement, pour le cas de l'affichage, il n'y a pas une actualisation des données affichées non plus un tri de l'information à soumettre au personnel hospitalier. Néanmoins, l'affichage reste le moyen qui est à la portée des infirmiers (ères) de garde et de nuit pouvant les informer et les mettre au courant des éventuels changements opérés au sein de l'Hôpital.



BIBLIOGRAPHIE

Décaudin J., M., et al. (2009). *La Communication interne, stratégies et techniques*. Dunod, Paris.

Libaert Thierry (2003). *Le Plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, Paris.

Michon C. (1994). « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer ». in *Communication et organisation*. Presses Universitaires de Bordeaux.

Mintzberg H. (2004). *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris.

Renker Edouard (2008). *Le Nouveau visage de la com' interne : Réflexions, méthodes, guide pour l'action*. Ed., d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.

Schein E., H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Londres, Joseph Bass.

Thévenet Maurice (1988). «La Communication interne au-delà de la falaise ou la recherche d'une problématique », in *Revue française du marketing*, N° 120.

Thévenet Maurice (2003). «La Culture d'entreprise : une ressource». in *Encyclopédie des ressources humaines*, Ouvrage Collectif coordonné par J., Allouche, Vuibert. Paris.

Westphalen M., H. (2004). *Communicator, guide de la communication d'entreprise*. Dunod, Paris.