

MOTS CLÉS

Hôpital
Stratégie
Magnet Hospital
Communication interne
Projet d'établissement

dossier**ORGANISATION**

Optimiser la communication interne

Selon le professeur de management américain Peter Druker, « la chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit ». Devant la complexité de l'organisation et la diversité des métiers hospitaliers, cela interroge sur l'art et la manière dont on peut « manager » le discours et les relations au niveau de la politique de communication interne.

Si, pendant longtemps, la communication interne s'est appuyée sur un modèle descendant basé sur une information de style « télégraphique », ni les agents ni les centres de décision ne peuvent envisager aujourd'hui de proposer ce dispositif comme valeur de référence managériale. Dans ce nouveau contexte, communiquer devient une des dimensions essentielles de la vie organisationnelle. Son utilité est à la fois technique et sociale. Descendante, ascendante ou transversale, elle sert à véhiculer des informations dans un but fonctionnel et devient le moyen « de vivre ensemble et en relation avec les autres ».

Interactions management hospitalier/communication interne

Quand la fonction devient un levier

La vision intégrative de la communication interne ne cherche plus à diriger mais à influencer sur les comportements individuels et collectifs. De même, elle ne sert plus uniquement les intérêts fonctionnels de l'organisation hospitalière mais elle vient s'adosser à sa stratégie managériale pour mieux la légitimer. Face à des enjeux de territoire, de gouvernance et de pilotage économique des ressources, l'hôpital devient une organisation en réseau qui impose une communication fédératrice autour d'objectifs connus et d'une stratégie clairement exprimée et expliquée. Le rapport 2012 de l'Igas sur l'évaluation des déterminants du

management et de l'efficience hospitalière souligne d'ailleurs le rôle particulier de la communication interne pour mettre en place l'« hôpital magnétique ».

Ainsi, la communication interne devient un processus structuré et structurant dans lequel s'inscrivent des fonctions telles que la *communication corporate*, la communication projet, la communication de proximité et la communication ressources humaines.

L'ensemble de ces fonctions est un levier permettant d'interagir avec le modèle managérial sur six composantes spécifiques :

» **l'information** : base vitale de toute démarche de communication interne, il s'agit d'assurer la maîtrise autant dans les flux que dans le contenu des messages : vie professionnelle, avenir de l'organisation, vie sociale et collective de l'organisation... Être bien informé, c'est être informé utilement, avec une information qui arrive à temps. C'est aussi savoir être sélectif, tant dans la diffusion d'information que dans sa lecture, c'est rechercher un équilibre entre surinformation et sous-information ;

» **la convivialité** : l'une des spécificités de la communication interne hospitalière est en partie liée à la charge affective qu'elle dégage. Elle favorise la dynamique de circulation des flux d'informations entre communication formelle (gérer par le

Géraldine GOULINET-FITÉ
Doctorante en sciences de l'information et de la communication
Université Bordeaux Montaigne
Ancienne responsable de communication
CH de Béziers

centre de décision) et communication informelle (née des interactions sociales entre les groupes et les individus). C'est, par exemple, dans cet esprit que le centre hospitalier Coste-Floret de Lamalou-les-Bains (34) a invité les collaborateurs, les patients et les familles à participer à un *lip dub* sur le titre *Happy* de Pharrell Williams. La vidéo a été vue plus de 8000 fois sur YouTube (*figure 1*);

» **la participation**: permettre à chacun d'être acteur du système est un moyen de reconnaître les compétences et de faire reconnaître la mobilisation de toutes les compétences en s'appuyant sur un contrat de confiance. Une organisation construite sur l'*empowerment* est une organisation qui valorise la délégation, l'autonomie, la confiance et l'expression d'un management participatif. C'est exactement ce qu'ont choisi de faire les Hospices civils de Lyon dans le cadre d'un séminaire de cinq jours dédié au plan stratégique des HCL. Cinq cent dix cadres de santé ont été invités à débattre autour des ressources humaines, des risques psychosociaux, de la culture et de l'identité institutionnelle, sur le management dans l'incertitude et le management intergénérationnel. Le retour de ces journées a servi la réflexion de l'axe communication/information du projet d'établissement;

» **la fédération**: c'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. Le projet d'établissement, la charte des valeurs, les contrats d'objectifs et de moyens, l'histoire de l'hôpital et de ses dirigeants, etc., sont les supports d'une communication fédératrice. Cette dernière suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous, qu'elle favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste ou la communauté d'intérêts. L'Hôpital européen de Marseille, par exemple, met en avant dans sa charte des valeurs l'humanisme, l'éthique, l'excellence, les partenariats et l'environnement;

» **l'implication**: elle traduit l'engagement personnel au service de l'établissement et de ses objectifs. Elle s'appuie sur les croyances, les convictions de chacun et celles de l'organisation. La fierté d'appartenance, la défense de l'hôpital, l'effort professionnel, la fidélité, la capacité de réaction sont les signes de l'implication. Afin de mettre en exergue cette implication du personnel, le CH de Béziers, à l'occasion de ses 20 ans, a demandé à ses agents de donner leur sentiment sur ce qu'est l'hôpital et ce qu'il fait de mieux;

» **l'identification**: elle exprime l'adhésion à la personnalité de l'organisation, à sa culture et à son identité. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance d'autant plus fort que l'on s'identifie à celle-ci. Elle entraîne un sentiment de fierté qui contribue à l'image de l'organisation. Pour favoriser cette identification, le CHU de Rouen a mis en place un forum qui permet aux paramédicaux de mettre en lumière, sous forme de stands, l'identité et les spécificités de leur pôle pour le présenter aux autres professionnels et au public le temps d'une journée.

Les leviers pour construire sa stratégie de communication interne

L'alliance bottom-up/top-down

Pour Grégory Bateson, anthropologue américain, « *communiquer c'est entrer dans l'orchestre* ». Encore faut-il écrire la partition pour mettre en musique tous les instruments.

FIGURE 1
Communication interne
Le lip dub du CH Coste-Floret (Lamalou-les-Bains)



L'un des principes fondamentaux de toute démarche de communication interne ou externe tient donc dans la rédaction d'un plan pour guider l'action. Pendant longtemps, ce dernier s'en est tenu à un simple *road book* permettant de lister et de planifier les actions, les moyens et les ressources nécessaires à sa réalisation. De même, la logique de communication interne était de considérer le personnel sous une même entité sans prendre en considération les spécificités métiers, les caractéristiques d'âge ou de sexe. Or, on ne s'adresse plus maintenant aux seniors comme aux jeunes recrutés, aux médecins comme au personnel administratif. Les modes de communication et le ton sont des paramètres à prendre en considération dans la diffusion des messages. Comme en musique, c'est l'orchestration de tous ces déterminants qui fait de la partition

initiale le support de lecture de la vision stratégique.

Avec la diversité des moyens disponibles aujourd'hui (*print*, audiovisuel, numérique), la vitesse actuelle des flux informationnels implique d'organiser de plus en plus une réflexion multicanale où il devient nécessaire d'adapter les outils aux composantes précédemment citées. Aussi, la stratégie éditoriale est à corrélérer avec la stratégie digitale dans lesquelles les contenus évoluent et s'adaptent à la forme des supports (papier, audiovisuel, Web).

L'écoute

Le préalable à toute stratégie et démarche de communication interne

Cette phase est un préalable à toute démarche de communication. Pour élaborer un diagnostic de situation, plusieurs critères (les « 5 P ») sont à prendre en compte :

- » la culture, l'histoire, les valeurs de l'établissement (Patrimoine) ;
- » son modèle managérial, la personnalité des décideurs (Personnalité) ;
- » le sociogramme des relations (Pratiques relationnelles) ;
- » les besoins et les attentes des personnels (Positionnement) ;
- » le climat social, les opinions, les ressentis (Perceptions).

En 2013, l'AP-HP a fait réaliser un baromètre interne portant sur la perception par ses agents du management, du travail d'équipe, des conditions de travail, de la politique sociale, de la communication. Afin de le réaliser, l'institut Ipsos a sondé 85 000 professionnels.

Soigner la gestion de l'information écrite

Une application en 5 W

Souvent, le risque est de vouloir « plaquer » dans un seul et même support toutes les informations émanant des centres de décision ou de proximité sans réelle cohérence.

Quel que soit le type de support (journal, *newsletter*, guide, plaquette...), il est nécessaire de poser au préalable les règles de fonctionnement (charte éditoriale) et la ligne éditoriale que l'on peut assimiler aux 5 W :

» **Who : pour qui écrit-on ?** Cela permet de répondre aux questions suivantes : quelles sont les cibles internes, quels sont les différents segments visés, sont-ils homogènes...

» **Why : pourquoi écrire ?** Cela permet de conformer la ligne éditoriale avec les objectifs et le type de communication interne choisie (communication de type managériale, RH, projets, *corporate*).

» **When : quand écrire et avec quelle fréquence ?** Cela implique de hiérarchiser la temporalité donnée à l'information en fonction du type de support (Web, papier) et d'établir la périodicité souhaitée.

» **What : quoi rédiger ?** En fonction du type d'information le style et le ton rédactionnel peuvent varier (portrait, flash, dossier, infographies, etc.).

» **Where : d'où et où écrit-on ?** C'est déterminer la position du rédacteur vis-à-vis du lecteur. Un message n'aura pas la même signification en fonction de l'identification du rédacteur : est-ce un témoin ? un pair qui partage son expérience ? un expert ? Ces styles sont à composer également en fonction du support : journal d'entreprise, affichage, rapports internes, plaquettes, etc.

Formaliser une ligne éditoriale autour du journal interne

Le noyau dur de la communication

Le journal interne est l'outil universel et de référence pour transmettre l'information et véhiculer les messages. Les objectifs traditionnels qui lui sont assignés sont :

- » informer et expliquer les activités et les évolutions de la structure ;
- » éclairer pour donner envie, pour rendre compte des actions ;
- » fédérer et mobiliser les agents autour de la stratégie de l'établissement ;
- » valoriser la structure et les hommes qui la composent.

Pour ce faire, il s'appuie :

- » sur un rubriquage constituant l'ossature de fond à l'information ;
- » sur une charte graphique chargée d'illustrer le ton, l'ambiance, le *design* de lecture.

L'un des dispositifs les plus utilisés pour s'assurer de la conformité entre l'assignation des objectifs fixés et les attentes des personnels consiste à organiser des enquêtes de lectorat. Ces dernières peuvent être menées avant le lancement d'une édition ou, pour évaluer cette dernière, en cours de publication. En cours de publication, l'enquête tient une valeur de questionnaire de satisfaction. Elle peut également être

utilisée pour valoriser « l'expérience de lectorat », en suivant par exemple des lecteurs tests volontaires sur une période donnée afin de cibler des critères d'analyse plus précis (mise en page, techniques journalistiques utilisées, préférences de lecture, top 10 des articles les plus intéressants, etc.).

Ainsi, les sujets les plus lus ou demandés lors d'enquêtes de lectorat dans les journaux internes des hôpitaux portent sur :

- » la vie des services (activité, métiers, projets, pratiques) ;
- » le suivi des projets institutionnels (état d'avancement, mode de gestion, finalité) ;
- » les éléments d'actualité (vie de l'institution, événements) ;
- » arrivées/départs (mouvements de personnel).

Place et rôle du réseau de communication interne dans la réalisation du journal

Traditionnellement, la réalisation du journal interne s'appuyait sur la constitution d'un comité de rédaction dont la mission était de faire émerger et de valider les choix des sujets par rubrique. Aujourd'hui, la transformation des modèles managériaux vers une application plus collaborative amène à revisiter ce mode de gestion, pour lui préférer la structuration et l'animation d'un réseau de rédacteurs en raison :

- » de la souplesse de l'organisation (évite l'effet réunionite) ;
- » de la capacité de réaction, de ciblage, de personification (modèle relationnel *one to one*) ;
- » des modalités d'interaction en termes d'écoute (remontées des attentes, besoins...) comme en termes de valorisation d'expertises (participation à des communautés d'intérêts).

Les facteurs clés de réussite d'un journal interne reposent sur :

- » la simplification des circuits de rédaction/validation : ne pas monter « d'usines à gaz » ;
- » la cohérence dans la ligne éditoriale, tant dans le fond que dans la forme ;
- » la régularité de publication ;
- » l'authenticité et l'identification : il ne s'agit pas de véhiculer la « voix de son maître » mais de faire en sorte que chacun se (re)connaisse dans la lecture ;
- » l'écriture et le visuel : penser et écrire pour ses lecteurs ;
- » l'évaluation : auprès de lecteurs tests, des nouveaux arrivants, à partir d'études avec d'autres journaux, etc.

Passer du papier au numérique

Le point d'articulation entre la stratégie éditoriale et digitale en matière de publications internes en est encore aux prémices. De manière générale, elle consiste en la numérisation format PDF des supports d'information sur le site intranet et/ou Internet de l'établissement. Pour autant, si la transformation digitale implique de s'assurer au préalable du niveau d'équipement informatique des agents et des conditions d'accès (individuel, groupe, public), plusieurs opportunités apparaissent : communiquer à un moindre coût, en gagnant du temps (pas de délai de distribution), avec plus d'interactivité et une évaluation permanente du journal interne grâce aux statistiques de fréquentation et de lecture.

« Telle la partie immergée de l'iceberg, la communication interne, si elle se traduit dans les faits par les supports et les actions qu'elle produit, est un ensemble complexe dont l'appropriation est l'affaire de tous. »

Intranet : le centre de gravité du système d'information

« Montrez-moi votre intranet et je vous dirai comment fonctionne votre organisation. » La proposition du chef d'entreprise Vincent Bouthors dans une intervention consacrée à la transformation digitale en communication publique éclaire sur la manière dont s'appréhende aujourd'hui l'intranet par rapport à ses missions premières.

À ses débuts, le socle fonctionnel des intranets, tous secteurs confondus, se composait d'un espace de communication et d'un espace documentaire. Aujourd'hui, il s'enrichit de services et d'espaces collaboratifs de plus en plus diversifiés. Loin d'être en marge avec les usages génériques assignés aux intranets génériques, on retrouve dans les grandes lignes les mêmes besoins au niveau des structures hospitalières, comme en témoigne la réussite du CH Théophile-Roussel⁽¹⁾. Outre la qualité et le soin porté à l'interface en termes de *design* et d'ergonomie, I-Théo doit une partie de son succès à l'adéquation des trois socles structurels à l'ossature d'un site intranet, à savoir :

- » la dématérialisation (e-services, gestion documentaire) ;
- » la collaboration (outils partagés) ;
- » l'interaction (outils de publication).

NOTE

- (1) *Revue hospitalière de France*, octobre 2013.

RÉFÉRENCES

- Y. Brunelle, « Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler est un hôpital où il fait bon se faire soigner », *Pratiques et organisation des soins*, vol. 40, n°1, janvier-mars 2009 http://www.ecocnam.asso.fr/documents/Les_hopitaux_magnetiques.pdf.
- N. Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication & organisation*, mai 1994. <http://communicationorganisation.revues.org/1696>
- E.-M. Hernandez, « La communication interne : du discours à la réalité », *Communication & organisation*, mai 1994. <https://communicationorganisation.revues.org/1706>
- C. Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication & organisation*, mai 1994. <https://communicationorganisation.revues.org/1713>
- P. de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication & organisation*, avril 1993. <https://communicationorganisation.revues.org/1657>

De l'intranet 1.0 à l'intranet social

En s'inspirant du Web 2.0 (réseau social, wiki, blogs, etc.), la logique de l'intranet 2.0 s'appuie sur celle du travail collaboratif, de la gestion des connaissances, du développement des communautés et de l'optimisation des échanges entre collaborateurs.

Il prend une dimension de portail, de point d'entrée fédéré, profilé et personnalisé au système d'information de l'établissement, donnant accès aux contenus d'information, aux ressources documentaires et aux outils de travail collaboratifs.

Par exemple, la Fédération des hôpitaux vaudois informatique (FHVI) a mis en place un intranet social et collaboratif à destination de 6500 professionnels dans onze établissements. Cette structure associative à but non lucrative est chargée de mettre en commun les ressources, les compétences et les équipements nécessaires au bon fonctionnement du système d'exploitation des établissements vaudois. Le projet, engagé sur trois ans, consiste à organiser et implémenter deux briques logicielles (JCMS et Antidot) permettant de fédérer l'ensemble de l'écosystème autour d'un portail unique permettant à chaque établissement d'implémenter son site, de briques collaboratives, d'espaces transverses et d'un moteur de recherche unique pour tous les contenus (annuaire, GED, etc.).

Évaluer sa démarche de communication interne pour mieux performer

L'une des difficultés majeures dans la démarche de communication est qu'elle se base sur la création de valeur et non sur un processus de gestion maîtrisé. Nombre de responsables de communication ont déjà entendu l'affirmation du type : *la communication coûte cher et on ne sait pas ce qu'elle rapporte*.

Face au système de plus en plus contraint, la communication, comme toute fonction support, se doit de performer son mode de management, en se dotant notamment d'outils d'évaluation. La mise en œuvre d'une démarche qualité permet non seulement d'affirmer le positionnement stratégique et la reconnaissance de la fonction dans l'organisation, mais également d'engager la gestion des actions dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Cela se traduit notamment par un *reporting* régulier des actions ou l'application de méthodes issues de démarches qualité (QQOQQCP, diagramme causes-effets, cartes de contrôles, etc.) en vue d'améliorer les actions de communication.

Exemple d'indicateurs de performance de la communication interne

- » Indicateurs quantitatifs de *reporting* : taux de participation (événements, réunions), taux d'ouverture sur intranet, nombre de clics, temps de connexion à l'intranet, nombre de correspondants au réseau communication, taux d'abonnement *newsletter*, journal interne, nombre d'articles par pôles, etc.
- » Indicateurs qualitatifs de *reporting* : questionnaires de satisfaction, baromètres d'opinion, enquêtes d'audience (journal, intranet), suivi *focus group*, entretiens individuels, tables rondes, etc.

Conclusion

Optimiser sa communication interne nécessite en premier lieu de positionner la fonction *au cœur* du système managérial et non *à côté* de celui-ci. Elle implique d'agir en transparence dans un principe de responsabilité sociale prenant en compte les engagements individuels et collectifs, les comportements, l'environnement et les ressources. Telle la partie immergée de l'iceberg, la communication interne, si elle se traduit dans les faits par les supports et les actions qu'elle produit, est en fait un ensemble complexe dont l'appropriation est l'affaire de tous. ●