



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia*

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

**Option :** Management des Établissements de Santé

**Intitulé**

**La communication interne au  
sein des établissements de santé publics**

**Réalisé par :**

BELAIDENE Lamine

Devant le jury composé de :

**Président :** DERMEL Ali

**Examineur :** CHABANE Lounis

**Encadrante :** KENDI Nabila

**Co-encadrant :** HIDRA Younes

**Année universitaire 2023/2024**

# *Remerciements*

## ***Remerciements***

Ce mémoire a pu voir le jour grâce aux conseils, à l'aide, au soutien et aux encouragements de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Mes remerciements vont tout d'abord à **M<sup>me</sup> Nabila Kendi**, pour sa disponibilité, son orientation et sa patience tout au long de la réalisation de ce travail. Merci à **M<sup>r</sup> Younes Hidra** pour son aide, son expertise, sa confiance et son temps consacré lors de nos échanges. Ils m'ont permis d'alimenter ma réflexion et de faire fructifier mon analyse.

Au CHU de Bejaia pour m'avoir donné l'accès à un terrain propice à enrichir cette enquête. Je souhaite m'adresser à **M<sup>r</sup> Koudir Moukhtari** ainsi qu'au personnel pour leur bienveillance et surtout, pour m'avoir fait partager leurs précieux savoirs lors de cette première expérience professionnelle.

À toutes ces personnes rencontrées lors de ses cinq dernières années qui, par leur vécu et leurs écrits, ont contribué à mon enrichissement personnel.

Merci.

# *Dédicaces*

# Dédicaces

Peut-on réellement dédier un travail fait par soi à soi-même ?

Suivons donc les coutumes...

Je Dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de **mon grand-père**, J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de son petit-fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, t'accorde le paradis

A mes **chers parents**, aucune dédicace ne saurait exprimer mon amour éternel, ma considération et mon respect pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être depuis ma naissance. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

Je le dédie également à mes frères et sœurs ; **Ibtissem, Celia, Lotfi et Yacine** qui me donnent de l'amour et de la vivacité au quotidien.

A mes nièces adorées ; **Aicha, Massilia et Massilva.**

A mon cher neveu ; **Abderrahmane.**



# *Liste des tableaux*

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Présentation de la forme descendante de la communication.....	8
<b>Tableau 02</b> : Présentation de la forme ascendante de la communication.....	9
<b>Tableau 03</b> : Présentation de la forme latérale de la communication.....	10
<b>Tableau 04</b> : Présentation des enquêtés selon le genre.....	53
<b>Tableau 05</b> : Niveau d'instruction des salariés enquêtés.....	53
<b>Tableau 06</b> : Pyramide des âges des enquêtés par sexe.....	54
<b>Tableau 07</b> : Le poste occupé par les enquêtés par sexe.....	54
<b>Tableau 08</b> : Niveau d'ancienneté des salariés enquêtés.....	55
<b>Tableau 09</b> : Les moyens utilisés selon les enquêtés.....	55
<b>Tableau 10</b> : la nature de la communication soutenue.....	56
<b>Tableau 11</b> : Les outils et les supports utilisés dans la communication formelle.....	57
<b>Tableau 12</b> : Répartition de la perception des enquêtés concernant les trois formes de communication interne.....	58
<b>Tableau 13</b> : Répartition de l'échantillon selon moyen de la communication ascendante.....	58
<b>Tableau 14</b> : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiqués au supérieur hiérarchique.....	59
<b>Tableau 15</b> : Répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication descendante...	60
<b>Tableau 16</b> : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiquer venant du supérieur hiérarchique.....	61
<b>Tableau 17</b> : Répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication horizontale....	62
<b>Tableau 18</b> : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiquées entre les collègues du même rang hiérarchique.....	62
<b>Tableau 19</b> : Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction globale de la communication interne.....	63
<b>Tableau 20</b> : Répartition des enquêtés selon la nature de la communication avec leur supérieur hiérarchique.....	64

<b>Tableau 21</b> : Répartition des enquêtés selon la nature de leur relation communicative avec les collègues du même rang hiérarchique.....	65
<b>Tableau 22</b> : Répartition des enquêtés selon leur perception de la communication interne au sein de leur établissement.....	66
<b>Tableau 23</b> : La circulation de l'information.....	67
<b>Tableau 24</b> : Les obstacles du manque de la communication.....	67
<b>Tableau 25</b> : Les principales difficultés qui freinent la circulation de la communication interne.....	68
<b>Tableau 26</b> : Le changement des moyens et des supports de communication après la numérisation.....	69
<b>Tableau 27</b> : L'utilisation des nouveaux moyens numérisés pour la communication.....	70
<b>Tableau 28</b> : La numérisation des nouvelles techniques d'informations et de communication....	71
<b>Tableau n°29</b> : Répartition de l'échantillon selon leur maîtrise des nouvelles techniques d'information et de communication.....	71
<b>Tableau n°30</b> : Répartition de l'échantillon selon leur besoin de formation aux nouvelles techniques d'information et de communication.....	72
<b>Tableau 31</b> : Répartition des établissements selon la nature de communication véhiculée.....	73
<b>Tableau 32</b> : Répartition des établissements selon la forme de communication.....	74
<b>Tableau 33</b> : Répartition des établissements selon les moyens de communication les plus utilisées.....	75
<b>Tableau 34</b> : Répartition des établissements selon les outils de communication les plus utilisées.....	76
<b>Tableau 35</b> : Répartition des établissements selon la satisfaction de leur personnel vis-à-vis de la communication interne.....	77
<b>Tableau 36</b> : Répartition des établissements selon la clarté et la nature de transmission de la communication interne.....	78
<b>Tableau 37</b> : Répartition des établissements selon l'efficacité de l'information.....	79
<b>Tableau 38</b> : Répartition des établissements selon le changement des moyens et des supports de communication depuis la numérisation.....	80
<b>Tableau n°39</b> : Répartition des établissements selon les nouveaux moyens supports de communication utilisées la numérisation.....	82
<b>Tableau n°40</b> : Répartition des établissements selon la maîtrise du personnel des nouveaux moyens numérisés et leur besoin de formation aux NTIC.....	83

# *Liste des figures*

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : Illustration de la communication descendante.....	8
<b>Figure 02</b> : Illustration de la communication ascendante.....	9
<b>Figure 03</b> : Illustration de la communication horizontale.....	10
<b>Figure 04</b> : Illustration des six dimensions de la communication interne.....	17
<b>Figure 05</b> : Présentation des enquêtés selon le genre.....	53
<b>Figure 06</b> : Niveau d’instruction des salariés enquêtés.....	53
<b>Figure 07</b> : Pyramide des âges des enquêtés par sexe.....	54
<b>Figure 08</b> : Le poste occupé par les enquêtés par sexe.....	55
<b>Figure 09</b> : Niveau d’ancienneté des salariés enquêtés.....	55
<b>Figure 10</b> : Les moyens de communication utilisés selon les enquêtés.....	56
<b>Figure 11</b> : La nature de la communication soutenue.....	57
<b>Figure 12</b> : Les outils et les supports utilisés dans la communication formelle.....	58
<b>Figure 13</b> : Les trois formes de la communication interne.....	59
<b>Figure 14</b> : Moyens de la communication ascendante.....	59
<b>Figure 15</b> : Les objectifs des informations communiqués au supérieur hiérarchique.....	60
<b>Figure 16</b> : Répartition de l’échantillon selon les moyens de la communication descendante.....	61
<b>Figure 17</b> : Répartition de l’échantillon selon les objectifs des informations communiquées venant du supérieur hiérarchique.....	62
<b>Figure 18</b> : les moyens de la communication horizontale.....	63
<b>Figure 19</b> : Objectifs des informations communiquées entre les collègues du même rang hiérarchique.....	63

<b>Figure 20</b> : Le degré de satisfaction globale de la communication interne.....	64
<b>Figure 21</b> : La nature de la communication des enquêtés avec leur supérieur hiérarchique.....	65
<b>Figure 22</b> : La nature de la relation communicative avec les collègues du même rang hiérarchique.....	66
<b>Figure 23</b> : La perception de la communication interne par les enquêtés.....	67
<b>Figure 24</b> : La circulation de l'information.....	67
<b>Figure 25</b> : Les obstacles du manque de la communication.....	68
<b>Figure 26</b> : Les principales difficultés qui freinent la circulation de la communication interne...	69
<b>Figure 27</b> : Répartition des enquêtés selon leur perception au projet du changement des moyens et des supports de communication après la numérisation.....	70
<b>Figure n°28</b> : La numérisation des nouvelles techniques d'informations et de communication...	71

# *Liste des abréviations*

## **Liste des abréviations**

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

**CHU** : Centre Hospitalo-Universitaire.

**CTS** : Centre de Transfusion Sanguine.

**CWTS** : Centre de Wilaya de Transfusion Sanguine.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**EHS** : Etablissement Hospitalier Spécialisé

**EPSP** : Etablissement Public de Santé de Proximité

**EPH** : Etablissement Public Hospitalier.

**MSPRH** : Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.

**S.A.M.U** : Service d'Aide Médicale d'Urgence.

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences.

# *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>		<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique de la communication interne.....</b>		<b>5</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>I.</b>	<b>Section 1 : Concepts et fondements de la communication interne .....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Section 2 : Revue de la littérature de la communication interne en santé .....</b>	<b>20</b>
	<b>Conclusion</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre 2 : Approche méthodologique de l'étude de cas.....</b>		<b>31</b>
	<b>Introduction</b>	<b>31</b>
<b>I.</b>	<b>Section 1 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil.....</b>	<b>31</b>
<b>II.</b>	<b>Section 2 : Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>44</b>
	<b>Conclusion</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé publics de la wilaya de Bejaia.....</b>		<b>52</b>
	<b>Introduction</b>	<b>52</b>
<b>I.</b>	<b>Section 1 : Les résultats descriptifs de l'enquête.....</b>	<b>52</b>
<b>II.</b>	<b>Section 2 : Les résultats analytiques de l'enquête.....</b>	<b>73</b>
	<b>Conclusion</b>	<b>84</b>
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>86</b>

# **Introduction générale**

Dans le monde moderne, les organisations doivent faire face à un environnement en perpétuelle évolution, marqué par la complexité croissante des interactions internes et externes. La communication interne, élément central de la dynamique organisationnelle, joue un rôle crucial dans la gestion de cette complexité. Elle est le pilier qui permet de structurer, organiser et coordonner les activités des membres d'une organisation, tout en favorisant la cohésion et l'engagement des employés.<sup>1</sup>

Historiquement, la communication interne a évolué avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin croissant des entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés. Aujourd'hui, elle s'est institutionnalisée et diversifiée, intégrant des outils et des techniques variés, allant des journaux internes aux intranets, en passant par les séminaires et les boîtes à idées. Cette évolution reflète la reconnaissance de la communication interne comme une fonction à part entière, essentielle au bon fonctionnement et à la pérennité des organisations.<sup>2</sup>

*Comme un être humain, une entreprise doit disposer d'un mécanisme de communication interne, « un système nerveux », pour coordonner ses actions.* Selon Bill Gates. Une bonne communication interne a plusieurs effets bénéfiques, d'une part sur l'entreprise puisqu'elle va mobiliser, associer, motiver et performer les collaborateurs, ainsi que de développer la culture et les relations des entreprises, et d'autre part agir sur la communication externe.<sup>3</sup> Ainsi, la communication interne ne se limite pas à la simple transmission d'informations. Elle englobe un ensemble d'actions visant à renforcer la motivation et l'implication des employés, à améliorer l'efficacité organisationnelle et à assurer la cohérence et l'harmonie au sein de l'organisation. Elle joue également un rôle stratégique dans la gestion du changement, l'amélioration de la productivité et le maintien de la cohérence entre l'identité et l'image de l'organisation.

Le secteur de la santé, en particulier, illustre parfaitement l'importance vitale de la communication interne. Les établissements hospitaliers, confrontés à des défis constants tels que l'augmentation des attentes des patients, les avancées technologiques rapides et les

---

<sup>1</sup>Bessouh, N., Ait Amrane, Y. & Ghafir, A. (2023). La communication interne et son importance dans l'accompagnement du changement organisationnel. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 6(2), 1-13.

<sup>2</sup>Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P. & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 114, 31-51.

<sup>3</sup>Aguerreberre, P.M. (2013). La diffusion de l'identité de l'hôpital à travers la communication interne. *Quaderni*, 81, 95-103.

contraintes budgétaires, doivent impérativement s'assurer que tous les acteurs de l'organisation sont bien informés et alignés sur les objectifs stratégiques. La qualité des soins prodigués, la satisfaction des patients, ainsi que l'efficacité des processus hospitaliers dépendent largement de la fluidité et de l'efficacité des communications internes.

En milieu hospitalier, la communication interne joue un rôle stratégique qui détermine le fonctionnement de l'organisation et qui aide d'une manière décisive à sa performance. En effet, la communication interne en établissement de santé a une dimension essentielle pour l'organisation et le climat de travail. Elle permet aux employés occupants des postes et des métiers très différents (professionnel médical et non médical) d'exposer, de transmettre, d'expliquer et de dialoguer à propos de leur travail. Elle a un effet positif sur les collaborateurs si elle est correctement pensée et véhiculée. Elle permet notamment de transmettre des informations essentielles à la vie d'un hôpital ou d'une clinique et d'expliquer les décisions et les projets en cours. Elle est un facteur clé pour réduire le cloisonnement entre les services et les individus, pour mettre en évidence et valoriser la complémentarité des compétences et la formation, pour reconnaître néanmoins les spécificités et les performances de chacun, et pour développer l'esprit d'initiative et mobiliser les volontés des acteurs de l'établissement de santé. Une bonne communication interne favoriserait ainsi, la motivation des équipes et améliore la qualité de leur travail.<sup>4</sup>

- Le personnel non professionnel de l'hôpital assume un rôle communicationnel actif qui favorise la performance et la bonne gouvernance. Ils planifient, organisent, dirigent, coordonnent et évaluent : contraintes budgétaires ; virage ambulatoire ; engorgement des urgences ; informatisation du réseau ; partenariats public-privé ; soumission des marchés ; approvisionnement, distribution et gestion des stocks, coaching des équipes.<sup>5</sup> En raison de l'importance de la communication interne au sein du personnel non professionnel de l'hôpital, ce mémoire se propose d'explorer les différentes dimensions de la communication interne au sein de ce corps, en mettant l'accent sur son rôle et ses enjeux spécifiques. Ainsi, la question centrale qui a constitué notre point de départ est

---

<sup>4</sup> <https://www.c10i.com/la-communication-interne-en-etablissements-de-sante/>

<sup>5</sup> <https://health.foster-little.com/formations/formation-secteur-hospitalier/communication-interne-a-lhopital/>

la suivante : Quelle est la situation réelle de la communication interne au sein des établissements de santé publics ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous intéresserons aux questions suivantes :

- Comment doit s'organiser la communication interne dans un hôpital ?
- Quel contexte communicationnel entre le personnel administratif dans les établissements de santé publics dans la wilaya de Bejaia ?
- Quels sont les moyens de communication interne utilisés en milieu hospitalier entre le personnel administratif ? Et quels sont les objectifs et les techniques de cette communication ?

Afin de structurer notre travail, nous avons formulé deux hypothèses relevant de la communication interne de l'hôpital.

**Hypothèse 1** : En raison du manque de performance des établissements de santé publics, la communication interne est supposée subir des lacunes et des obstacles.

**Hypothèse 2** : Le personnel non professionnel de l'hôpital semble assurer un rôle communicationnel latéral actif, sociable et coopératif en raison de l'horizontalité des tâches du niveau opérationnel et de l'absence de la hiérarchisation.

Afin de réaliser notre étude et de bien répondre aux questions posées, nous avons d'abord effectué une recherche bibliographique diversifiée regroupant des ouvrages, des articles, des mémoires et des sites internet en rapport avec notre thématique. Puis, nous avons procédé à une collecte de données primaires par le biais de trois moyens d'investigation :

1. Par le biais d'une enquête exploratoire sur la base d'un questionnaire, nous avons étudié le contexte communicationnel entre le personnel administratif dans les établissements de santé publics dans la wilaya de Bejaia, en prenant les cas d'un CHU, d'un EHS, d'un EPH et d'un EPSP.
2. Par le biais d'un interview, nous avons collecté des informations auprès de la direction des ressources humaines dans le but de compléter nos informations concernant la communication interne en milieu hospitalier.

3. Nous avons par ailleurs effectué une étude de cas par observation participante via un stage pratique au Centre Hospitalo-Universitaire de Bejaia afin de vérifier l'impact de la communication et la circulation de l'information.

Notre travail est subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre est intitulé « cadre théorique de la communication interne ». Il est subdivisé en deux sections. La première, propose des généralités sur les concepts et les fondements de la communication interne. La deuxième section quant à elle nous fournit une revue de littérature sur la communication interne dans les établissements de santé.

Le deuxième chapitre va porter sur l'approche méthodologique de notre étude de cas. Ce chapitre sera subdivisé en deux sections. Dans la première, nous nous sommes étalés sur un aperçu général sur l'organisme d'accueil. La deuxième porte sur notre méthodologie de recherche.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de nos études de cas. Nous allons ainsi présenter dans une première section nos résultats descriptifs de l'enquête. Dans la deuxième, nous restituerons nos résultats analytiques de l'enquête ainsi que les analyses obtenues.

# **Chapitre 1 :**

**Cadre théorique de la  
communication interne**

### Introduction

De nos jours, la communication est un facteur crucial pour le succès de toute organisation, qu'il s'agisse d'entreprises, d'organismes publics ou d'associations. Elle représente la fondation d'une gestion efficace. Considérée comme une démarche intégrée, la communication a pour objectif de définir et de consolider le positionnement de l'entreprise à travers différentes formes de communication.

Ce présent chapitre sera subdivisé en deux sections, dans la première section nous allons présenter les concepts de base de la communication interne à travers son histoire, ses définitions, ses différents types ainsi que ses dimensions, ses finalités et ses objectifs. Cependant dans la deuxième section nous allons faire une présentation de la revue de la littérature.

### Section 1 : Concepts et fondements de la communication interne

#### 1. Historique de la communication interne

« Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais, il faudrait attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit. Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leur apparition. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant, la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20<sup>ém</sup> siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet. »<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [Http://www.memoireonline.com/06/07/497/m\\_la-communication-d'entreprise.html](http://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d'entreprise.html). Consulté le 12/04/2024

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

Depuis une dizaine d'années, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des collaborateurs internes. Elle les aide à mieux assurer leur rôle, leur fournit le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes et outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus segmenter son approche<sup>7</sup>

### 2. Définitions de la communication interne

La communication interne peut se définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage...etc. Elle est l'une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.<sup>8</sup>

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, et comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur ».<sup>9</sup>

Selon P. Labasse, « La communication interne se définit comme l'ensemble des échanges – d'informations, mais aussi affectifs et symboliques – qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de co-exister et de travailler ensemble.»<sup>10</sup>

Westphalen donne la définition suivante : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Elle n'intervient qu'à l'intérieur de l'entreprise/établissement/organisation. Elle a pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quel que soient leur statut, leur métier, leur formation, leur lieu de travail ou leur ancienneté. »<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Perruchot Garcia, V. (2012). Dynamiser sa communication interne. 2ème édition, Dunod, Paris, p 9.

<sup>8</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises. 7ème édition, Dunod, Paris, p 07-52.

<sup>9</sup> Decaudin, J.M., Igalens, J. (2013). La communication interne : stratégies et techniques. Dunod, 3ème édition, p7

<sup>10</sup> Riom, A., Libaert, T. & Adary, A. (2010). Toute la fonction Communication. Dunod, Paris, p 167.

<sup>11</sup> Westphalen, M.H. (2004). Communicator. 4ème édition, Dunod, p 67

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

Par conséquent, la communication interne et l'organisation sont indissociables du fait que : « **Tout organisme est cohésionné dans son action grâce à la possession des moyens qui permettent d'acquérir, d'utiliser, de retenir et de transmettre l'information** »<sup>12</sup>

Dans le sens managérial, la communication interne fait partie intégrante du management. Elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et d'accompagner les changements humains et professionnels. Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles interne, en fonction des informations qu'ils possèdent.<sup>13</sup>

On conclut de ces définitions que la communication interne d'entreprise est une fonction indissociable des autres fonctions, elle englobe l'ensemble des activités de communication à l'intérieur de l'entreprise à destination des collaborateurs internes. Elle consiste à mobiliser les membres de l'entreprise, les informer et développer leur sentiment d'appartenance.

### 3. Les types de communication interne

De nombreux outils existent pour communiquer efficacement en interne et ils sont de 3 types : une communication descendante, une communication ascendante et une communication horizontale, latérale).

#### 3.1. La communication descendante ou hiérarchique

La communication descendante, qui va de la hiérarchie vers la base, est destinée à informer et diriger le personnel. Ces informations sont directement liées aux relations hiérarchiques, incluant des ordres, des directives et des données opérationnelles, transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur. Elle existe dans toutes les entreprises et est indispensable à leur bon fonctionnement. Elle favorise la participation aux objectifs grâce à l'information et à la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre du personnel de comprendre son rôle et d'établir des relations de confiance.<sup>14</sup>

---

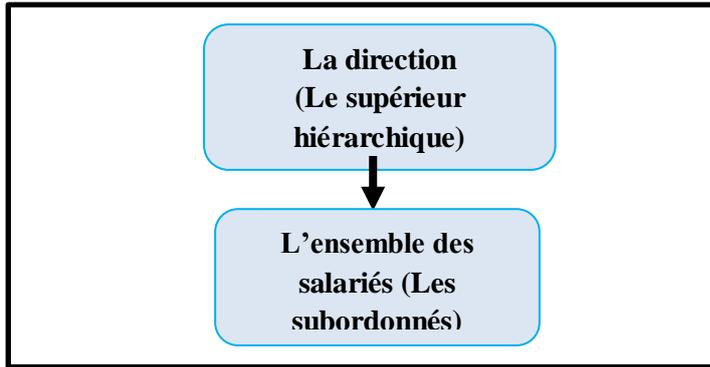
<sup>12</sup> Wiener, N. (1948). *Cybernetics ; or control and communication in the animal and the machine*. 232 p.

<sup>13</sup> Adouane, L., Achiou, A. & Ait Braham, K. (2013). *La communication interne au sein de l'entreprise : cas pratique ALCOVEL*. Mémoire de fin de cycle en Science de Gestion, Université de Bejaia, p 30

<sup>14</sup> Libeart T. (2014). *Introduction à la communication*. 2ème édition, Dunod, Paris, p 56-58.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

Figure n° 1 : Illustration de la communication descendante.



Source : Réalisée par nos soins.

Tableau N° 01 : Présentation de la forme descendante de la communication.

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication descendante ou hiérarchique	C'est l'information la plus communément mise en œuvre et la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons intérieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichages, réunions, note de services, information, téléphonique, vidéo ...etc.	Outil classique de management. Elle est utilisée pour informer et diriger le personnel.

Source : Westphalen, M.H. (2004). Communicator. 4ème édition, Dunod, p 67

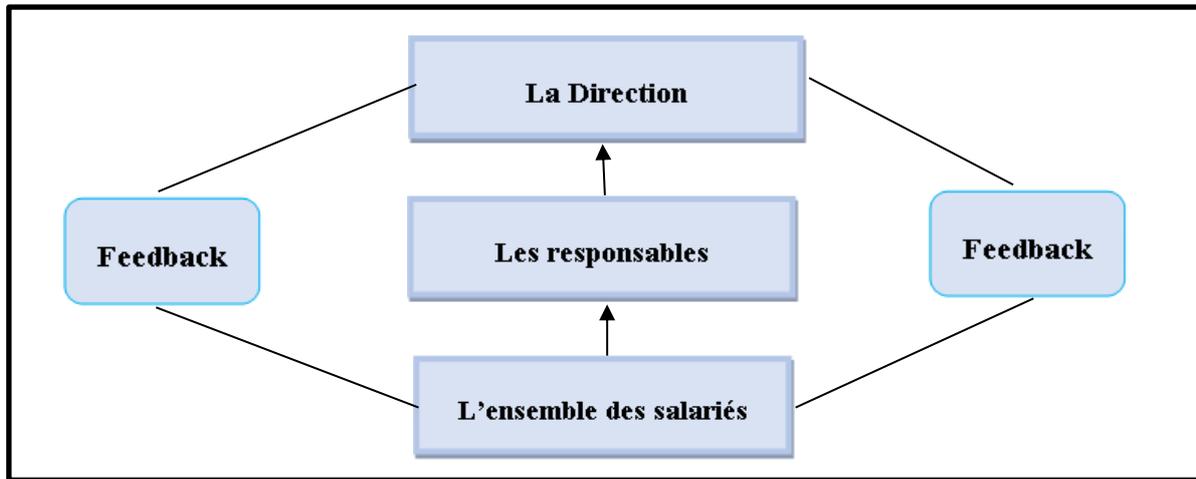
### 3.2. La communication ascendante

La communication ascendante consiste en la transmission d'informations de la base vers la direction de l'entreprise. Elle a pour rôle d'informer la direction et de permettre à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'informations sont essentielles, car elles favorisent la participation de chaque membre en développant l'expression et la prise de responsabilité à son

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

niveau. Elles mettent en lumière les besoins, les préoccupations et les aspirations du personnel.<sup>15</sup>

**Figure n° 2 :** Illustration de la communication ascendante.



**Source :** Réalisée par nos soins.

**Tableau N° 02 :** Présentation de la forme ascendante de la communication

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part de la base et remonte à la hiérarchie	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise... moins institutionnalisés : cette information emprunte surtout des voies informelles, directe (échange verbal, tract lettre ouverte)	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise, voire négligée : est-elle bien nécessaire, ne vient-elle pas troubler l'ordre général.

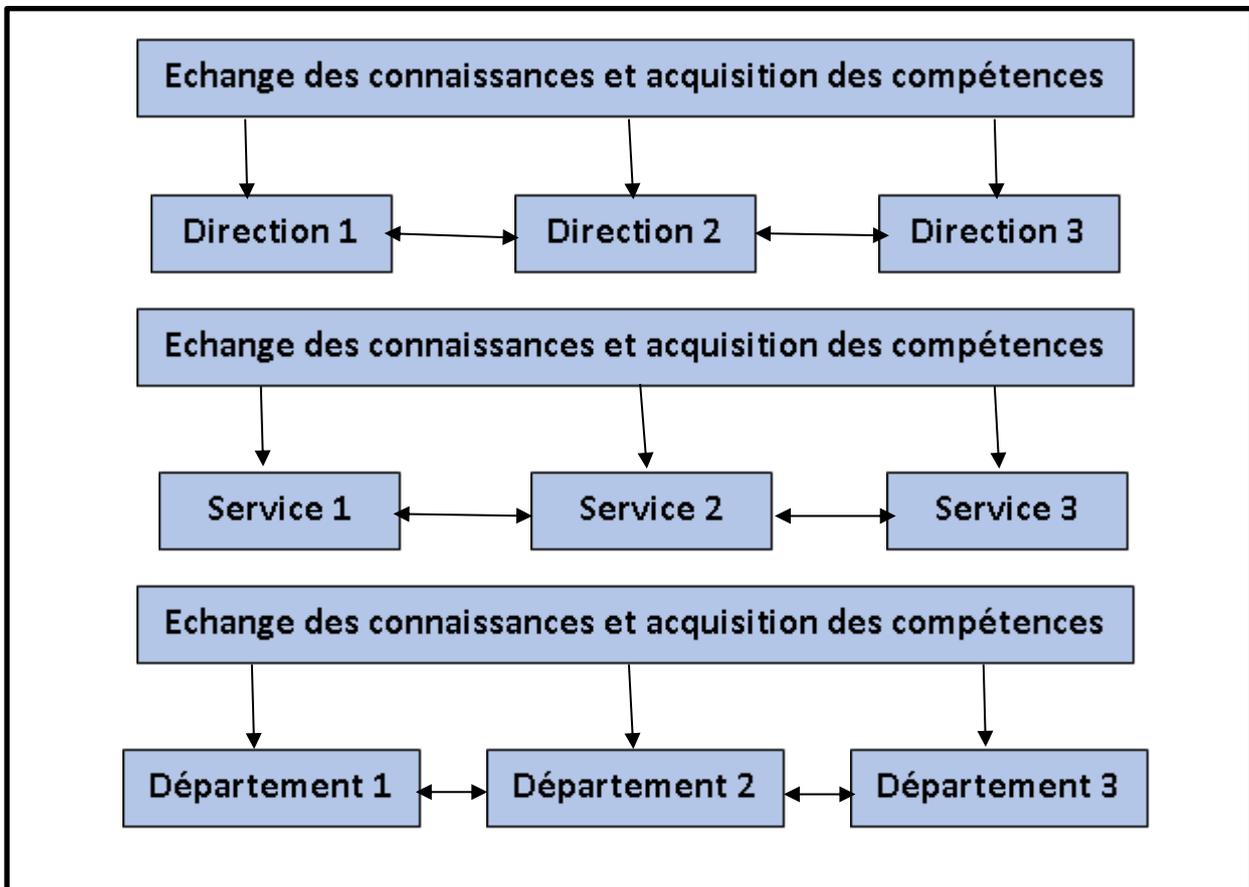
**Source :** Kotler P. & Dubois B. (2005). Marketing et management. 11ème édition, Pearson, Paris, p 88.

<sup>15</sup> Libeart T. (2014). Introduction à la communication. 2ème édition, Dunod, Paris, p 57

### 3.3. La communication horizontale ou latérale

La communication horizontale, ou latérale, se déroule entre des personnes de même niveau hiérarchique au sein d'un service, entre différents services ou entre divers établissements. Il s'agit d'une communication de concentration. Ces échanges permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un groupe véritablement cohérent et solidaire. L'information latérale est la plus difficile à maîtriser et la plus susceptible de générer des interférences.<sup>16</sup>

Figure n° 3 : Illustration de la communication horizontale.



Source : Réalisée par nos soins.

<sup>16</sup> Libeart T. (2014). Introduction à la communication. 2ème édition, Dunod, Paris, p 58

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

**Tableau N° 03** : Présentation de la forme latérale de la communication

	Mouvement	Supports	Fonction
La communication horizontale	Il y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal, à égal, entre différents secteurs, services ou spécialistes.	L'information latérale se fait naturellement car tout le monde se connaît et les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle nécessite une organisation plus complexe, incluant des rencontres interservices et des tribunes libres dans divers supports d'information.	L'information horizontale permet de rassembler de personnel, de (l'esprit) et indirectement de mieux coordonner le processus de production

**Source:** Westphalen, M.H. (2004). Communicator. 4ème édition, Dunod, p 67

### 4. La nature de la communication interne

La communication est le fait d'établir une relation avec une autre personne ou un autre groupe en lui transmettant un message. Cette information peut être transmise formellement ou informellement.

#### 4.1. La Communication formelle

La communication formelle suit les protocoles établis pour la communication et se transmet à travers des canaux préétablis au sein de l'organisation. Elle englobe les activités organisées relevant de la communication interne et implique l'utilisation de divers médias, tant traditionnels que modernes. Cette communication est liée à tous les canaux formels au sein de la structure organisationnelle, visant à diriger le flux d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. & Lamoureux, G. (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel. 2ème édition, Gaëtan Morin, Canada, p 157.

### 4.2. La communication informelle

L'information circule de manière non officielle. Elle désigne l'ensemble des communications qui ne sont pas émises dans le cadre formel. Elle concerne les échanges comportementaux entre les membres constituant de l'entreprise. Elle fait notamment référence à des échanges non réagis par des éléments réglementaires et légaux. Cette communication est très importante dans la mesure où elle permet de connaître l'image que les membres ont de l'entreprise. Prenant l'exemple d'un message incomplet de rumeur ; il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficacité organisationnelle.<sup>18</sup>

### 5. Les outils de communication interne

Les outils de la communication interne sont les moyens par lesquels les membres d'une organisation communiquent et interagissent ensemble. S'ils ne sont pas adaptés à l'organisation, ils peuvent directement altérer l'expérience des collaborateurs et la réussite de l'entreprise.

#### 5.1. Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés pour la communication interne des entreprises. Ce journal permet de tenir le personnel informé des évolutions de l'entreprise, telles que les activités réalisées par les employés, les nouveaux recrutements, les départs, et la stratégie de l'entreprise, tant au niveau local qu'à l'international. L'engagement des salariés vis-à-vis du journal d'entreprise varie en fonction de leur participation à sa rédaction et des sujets abordés, qui leur permettent de s'identifier à leur organisation.<sup>19</sup>

#### 5.2. Le panneau d'affichage

Souvent négligée dans la communication interne, l'affiche est généralement limitée aux exigences minimales de la législation sociale, telles que le droit d'expression des salariés et l'affichage des décisions des instances représentatives. Pourtant, le panneau d'affichage reste un outil d'information utile pour prévenir, sensibiliser ou informer les employés d'une entreprise.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> <https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-formal-and-informalcommunication.htm>

<sup>19</sup> Lethielleux L. (2010). L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines. 4ème édition, Gualino, Paris, p105

<sup>20</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2002). La communication interne des entreprises. 3ème édition, Dunod, Paris, p51

### 5.3. La note de service (Annexe n°5)

La note de service a longtemps été le principal outil de communication au sein de l'entreprise. Bien que sa distribution traditionnelle sous forme papier ait été largement remplacée par les messageries électroniques, elle est parfois encore utilisée pour souligner l'importance de certaines informations. Indispensable au management de l'entreprise, la note de service a pour objectif d'établir les règles de fonctionnement interne, de transmettre les directives, et d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales. Elle constitue clairement un instrument de communication descendante.<sup>21</sup>

### 5.4. Les notes flash (Annexe n°4)

Située entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash, également appelée flash d'information, est un support écrit destiné à informer rapidement et brièvement le personnel. Son premier objectif est la rapidité : il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement récent ou imminent. Dans le premier cas, le but est d'éviter que les employés apprennent par des sources extérieures un événement qui les concerne. Dans le second, il s'agit de prévenir les fuites d'information non contrôlées vers l'extérieur.<sup>22</sup>

### 5.5. La boîte à idées

Matérialisée par une urne où les employés peuvent déposer leurs suggestions ou interrogations. La boîte à idées est l'une des techniques de communication ascendante les plus anciennes, flexibles et économiques. Son objectif est de recueillir de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise. La boîte à questions est une variante de ce dispositif<sup>23</sup>

### 5.6. Les réunions

Premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprises, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. Il est constaté qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître

---

<sup>21</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises. 7ème édition, Dunod, Paris, p52

<sup>22</sup> Morel, P. (2015). Communication d'entreprise : stratégie et technique. Studyramapro, p 53.

<sup>23</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises. 7ème édition, Dunod, Paris, p52

considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise.<sup>24</sup>

### 5.7. Le compte rendu de réunion

C'est un condensé des interventions lors d'une réunion, le compte rendu de réunion est un document synthétique de référence distribué aux participants ou à d'autres personnes concernées. Cependant, il reste nécessairement incomplet, ne pouvant refléter toutes les discussions. Sa rédaction et sa diffusion doivent être rapides après la réunion et inclure des informations telles que la date, le lieu, l'heure de début et de fin, l'ordre du jour, la liste des présents, des absents et des excusés. Dans certains cas officiels, il peut prendre la forme d'un procès-verbal, devant être approuvé par les parties concernées. Certains comptes rendus peuvent être affichés ou publiés dans le journal de l'entreprise.<sup>25</sup>

### 5.8. L'intranet <sup>26</sup>

L'intranet est un réseau interne qui centralise toutes les ressources utiles de l'organisation, telles que les processus de travail, les documents RH et les présentations d'entreprise.

En tant qu'outil de communication interne idéal, il permet de maintenir une source unique d'information, servant de référence pour tous les collaborateurs, où qu'ils se trouvent. Avec l'intranet, les informations dispersées appartiennent au passé : tous les documents sont centralisés en un seul endroit. De plus, il offre la possibilité de gérer les droits d'accès des utilisateurs, garantissant que chacun accède uniquement aux informations dont il a besoin.

### 5.9. Le réseau social d'entreprise<sup>27</sup>

Le réseau social d'entreprise (RSE) va au-delà de l'intranet en offrant une plateforme de communication interne plus interactive. Il facilite le partage d'informations, qu'elles soient générales ou spécifiques, tout en favorisant des échanges dynamiques. En fluidifiant les interactions et en renforçant la cohésion des équipes, le RSE s'impose comme un outil incontournable pour moderniser les pratiques de communication d'une organisation.

---

<sup>24</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises. 7ème édition, Dunod, Paris, p67

<sup>25</sup> Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M. & Scibetta, C. (2005). Communication des entreprises : stratégies et pratiques. Armand Colin, p 272

<sup>26</sup> Abensur, E. (2022). Les 9 outils indispensables de la communication interne (en ligne). Consulté le 05/06/2024. <https://blog.talkspirit.com/outils-indispensables-communication-interne/>

<sup>27</sup> Abensur, E. (2022). Les 9 outils indispensables de la communication interne (en ligne). Consulté le 05/06/2024. <https://blog.talkspirit.com/outils-indispensables-communication-interne/>

### 5.10. Le séminaire

Il s'agit d'une réunion étendue qui rassemble certains collaborateurs pour les informer sur des sujets relatifs à la vie de l'entreprise, réfléchir à des problèmes ou offrir une formation. Elle peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Grâce à sa durée et à la nature des interactions qu'elle permet d'établir, le séminaire favorise un environnement propice aux échanges et à la créativité.<sup>28</sup>

## 6. Les dimensions de la communication interne

La communications interne est un levier de management. Selon Michon (1994)<sup>29</sup>, elle comprend six composantes, chacune en interaction : l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification.

### 6.1. L'information

L'information est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser divers messages et de faciliter la circulation des informations. On distingue plusieurs types de messages, ceux relatifs à : la vie professionnelle quotidienne ; à l'avenir de l'organisation ; à la vie sociale et collective ; et, à la vie affective de l'organisation.

Être bien informé signifie recevoir des informations utiles, claires et précises, en temps opportun. Il s'agit également de faire preuve de sélectivité, tant dans la diffusion que dans la réception des informations, et de trouver un équilibre entre surinformation et sous-information « trop d'information, tue l'information »<sup>30</sup>

### 6.2. La Convivialité

La convivialité est essentielle pour construire un bon climat relationnel entre des personnes exerçant différents métiers ou fonctions, ou travaillant sur différents sites. L'envie de communiquer et d'échanger avec les autres prévient l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation. Chaque individu a besoin de communication sociale et ne peut tolérer longtemps un système de production sans rapports humains.

---

<sup>28</sup> Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M. & Scibetta, C. (2005). Communication des entreprises : stratégies et pratiques. Armand Colin, p 274.

<sup>29</sup> Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. Communication et organisation, 5,1-10.

<sup>30</sup> Citation de Noel Mamère

## **Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne**

---

La convivialité crée un bon climat relationnel et favorise l'échange spontané, évitant l'exclusion sociale. Elle se construit par des activités collectives et informelles, bien qu'un excès puisse entraîner des rumeurs. La convivialité implique aussi le maintien de relations affectives et émotionnelles.

### **6.3. La Participation**

La participation permet à chacun d'être acteur de l'entreprise, reconnaissant et mobilisant toutes les compétences dans un management basé sur les ressources humaines.

Une communication participative enrichit la vision du travail, donne une plus grande conscience des enjeux, et oriente les employés vers la résolution de problèmes plutôt que vers la recherche de pouvoir individuel. Elle améliore la compréhension des objectifs, accroît la responsabilité dans la diffusion de l'information et renforce la conviction dans la stratégie collective.

### **6.4. La Fédération**

La fédération est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes, créant un esprit de groupe marqué par l'entraide et la solidarité collective. Des supports comme le projet d'entreprise, la charte de valeurs, la plateforme des objectifs, le code d'éthique, et l'histoire de l'entreprise sont des éléments clés de la communication fédératrice.

La fédération contribue à former une communauté de pensée, orientant les actions et initiatives vers un but commun, tout en respectant les valeurs partagées.

### **6.5. L'implication**

L'implication représente l'investissement personnel dans le domaine professionnel. Elle oriente et augmente l'énergie individuelle vers un objectif collectif. L'implication repose sur l'harmonie entre les croyances individuelles et celles de l'organisation, et sur un esprit d'initiative favorisé à tous les niveaux.

Elle se manifeste par la fierté d'appartenance, la défense de l'entreprise, l'effort professionnel, la fidélité, et la capacité de réaction. Une forte implication est source de satisfaction et contribue à une meilleure qualité de travail, tandis qu'un manque d'implication réduit les échanges et appauvrit la communication interne.

### **6.6.L'identification**

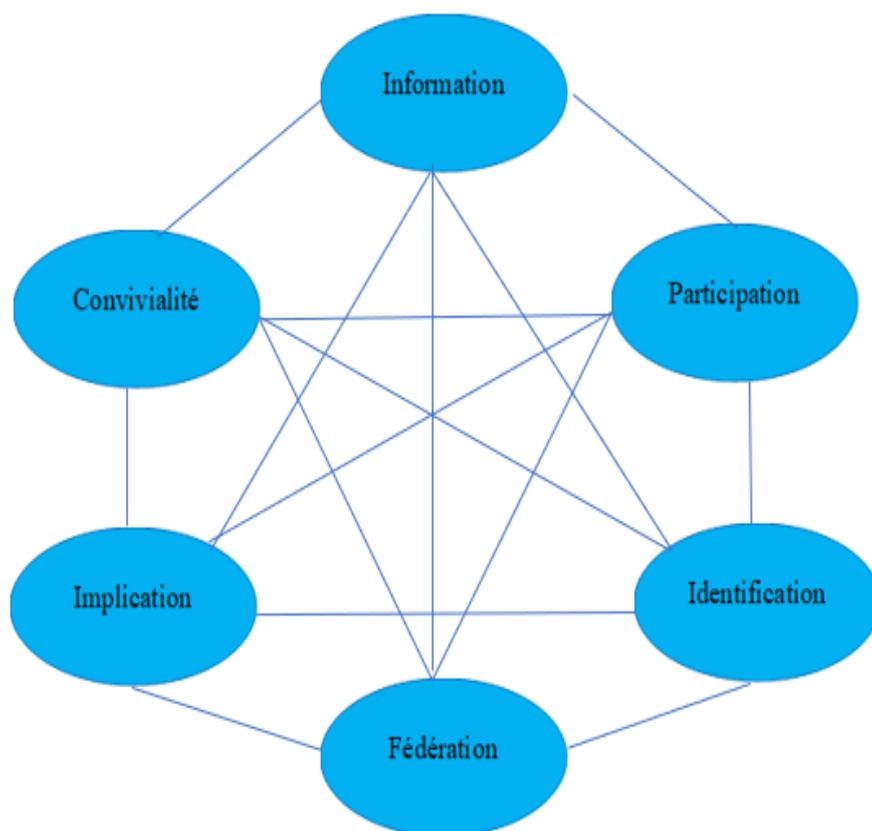
## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

L'identification reflète l'adhésion à la personnalité, à la culture et à l'identité de l'entreprise. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance, renforcé par des symboles tels que les emblèmes, logotypes, mythes et rites.

L'identification est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. Adhérer à l'entreprise implique de respecter et de renforcer ses valeurs et sa culture, contribuant ainsi à l'image de l'organisation, tant en interne qu'en externe. Elle engendre un sentiment de fierté qui améliore la perception de l'organisation par les nouveaux membres et l'extérieur.

Il est difficile de classer ces composantes en termes de cause à effet. À ce stade, il est préférable de les considérer comme interactives. En d'autres termes, chaque dimension influence les autres, et la valeur ajoutée résulte de l'ensemble de ces dimensions prises globalement.

**Figure n° 4 :** Illustration des six dimensions de la communication interne



**Source :** Réalisée par nos soins.

### 7. Finalités et objectifs de la communication interne

L'objectif de la communication est le moyen qui permet d'arriver aux finalités pour lesquelles elle a été conçue. Dans ce point, nous allons présenter les finalités ainsi que les objectifs de la communication interne.

#### 7.1. Finalités de la communication interne

La communication interne possède un certain nombre de finalités<sup>31</sup>.

##### 7.1.1. La compréhension

La compréhension implique d'expliquer aux employés le fonctionnement global de l'entreprise afin de les aider à appréhender les réalités internes. Il s'agit d'informer chaque salarié sur ses responsabilités et sur l'entreprise dans son ensemble. Chaque employé doit être au fait de ses tâches, de manière à les accomplir efficacement, et en disposer de ressources disponibles pour le faire.

##### 7.1.2. La circulation

La circulation de l'information vise à faciliter un flux efficace d'information entre les membres du personnel pour assurer une coordination optimale. La communication interne favorise ainsi une circulation fluide de l'information à travers les divers niveaux de l'entreprise, répondant ainsi aux besoins d'information et de sensibilisation quant aux enjeux de l'entreprise.

##### 7.1.3. La confrontation

La confrontation se manifeste lorsque chaque employé se questionne sur son rôle au sein de l'entreprise. La communication interne joue un rôle crucial en aidant les employés à identifier leur position dans l'organisation, à comprendre clairement leurs responsabilités et leurs missions. Elle leur permet de se situer par rapport à l'entreprise, de reconnaître leur contribution et leur importance, afin de pouvoir contribuer pleinement au développement de l'organisation.

---

<sup>31</sup> Demont, L., Kempf, A., Rapidel M. & Scibetta C. (2006). La communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2ème édition, Armand Colin, p 459.

### 7.1.4. La cohésion

La remise en question apparaît lorsque chaque membre du personnel interroge son rôle au sein de l'entreprise. La communication interne revêt une importance capitale en guidant les employés dans l'identification de leur position au sein de l'organisation, en clarifiant leurs devoirs et leurs objectifs. Elle leur offre ainsi la possibilité de se situer dans le contexte de l'entreprise, de reconnaître leur valeur et leur impact, afin de participer pleinement à son essor.

### 7.2. Les objectifs de la communication interne

Parmi les objectifs nécessaires de la communication interne est le fait de rassembler les salariés autour d'un projet d'entreprise commun, le communiquer pour faire comprendre la stratégie de l'entreprise, et de réaliser ses actions autour de la volonté de l'organisation.

Ainsi, la communication interne est généralement dédiée à servir les objectifs suivants : informer ; impliquer et motiver ; fédérer et animer la vie organisationnelle.

#### 7.2.1. Informer

Informer consiste à transmettre et à diffuser l'information, qu'elle soit de nature décisionnelle, opérationnelle ou générale. L'objectivité de l'information, qu'il s'agisse de prévisions, de budgets, de programmes ou de contrôles, est une condition essentielle. Cela nécessite des outils de mesure suffisamment sophistiqués et soulève également la question de l'obsolescence technologique.<sup>32</sup>

#### 7.2.2. Impliquer et motiver

Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance, de créer un esprit d'entretenir, d'instaurer un climat de confiance et d'estime, permettant au salarié de s'accomplir et de se développer dans son travail.<sup>33</sup>

#### 7.2.3. Fédérer

Réunir les employés autour de valeurs partagées et d'un objectif commun est indispensable pour toute organisation. La communication interne a ainsi pour objectif de faire

---

<sup>32</sup> Aldosa, N., Le Bihan, M. & Monin, M. (2003). Information, Communication, Organisation : BTS assistant de gestion de PME et de PMI. 2ème édition, Bréal, p 54.

<sup>33</sup> Aldosa, N., Le Bihan, M. & Monin, M. (2003). Information, Communication, Organisation : BTS assistant de gestion de PME et de PMI. 2ème édition, Bréal, p 54.

comprendre la stratégie de l'entreprise et d'obtenir l'adhésion du personnel, autant qu'éléments clés de la performance économique.<sup>34</sup>

### 7.2.4. Animer la vie organisationnelle

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation, ce qui permet d'éviter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective au sein d'une organisation.<sup>35</sup>

## Section 2 : Revue de la littérature de la communication interne en santé

La littérature sur la communication est très abondante et diverse. Définir la communication interne n'est pas une tâche simple car il y a autant de définitions que d'angles de vision.

L'objectif de cette revue de littérature est d'explorer les différentes dimensions de la communication interne dans les établissements de santé, en analysant les études et les recherches récentes sur ce sujet.

### 1. La communication interne en milieu hospitalier en France

L'étude « **évaluation de la communication interne en centre hospitalier** » offre une analyse de la communication dans un service de rééducation fonctionnelle d'un centre hospitalier général. Cette communication est l'élément qui met en relation des kinésithérapeutes disposant d'un savoir-faire reconnu et l'organisation qui se demande « comment faire plus avec moins? »<sup>36</sup>

Cette analyse commence par mettre en évidence la communication entre les kinésithérapeutes et les structures hospitalières, soulignant l'importance d'une adéquation

---

<sup>34</sup> Malaval, P., Décaudin, J.M. & Bénaroya, C. & Digout, J. (2012). Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b. 3ème édition, Pearson, Paris, p 52.

<sup>35</sup> D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014). La communication interne des entreprises. 7ème édition, Dunod, Paris, p52

<sup>36</sup> Richard, E. & Aimé, F. (1994). Évaluation de la communication interne en centre Hospitalier. In : Annales de Kinésithérapie, 21(6), 323-330. Consulté le 20/05/2024 à 14h19.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

parfaite entre l'offre et la demande de soins pour améliorer l'efficacité et la motivation des acteurs.

L'étude souligne qu'une bonne communication, tant interne qu'externe, est cruciale. Ainsi, ils ont utilisé des questionnaires pour analyser la communication entre kinésithérapeutes et médecins, en évaluant la qualité de l'information et ses effets sur la précision, l'accessibilité, la pertinence et la transmission. Les besoins exprimés incluent un système d'information adapté, un projet informatique pour relier les services au réseau, une amélioration de l'accueil, une communication interne unifiée, et un "langage commun".

Les plus importants résultats de cette étude révèlent un cloisonnement du système. Bien que la communication interne soit correcte, la communication entre kinésithérapeutes et médecins est la moins efficace. La communication avec d'autres services médicaux est limitée, et celle avec les services administratifs est quasi inexistante. Par ailleurs, les défauts de l'information incluent : une mauvaise transmission pour 25 % des kinésithérapeutes et 21 % des médecins ; une pertinence insuffisante pour 17 % des kinésithérapeutes et 34 % des médecins ; et, un décalage de compréhension pour 24 % des kinésithérapeutes contre 70 % des médecins qui estiment bien comprendre l'autre. Globalement, 30 % des kinésithérapeutes et 40 % des médecins jugent la communication excellente.

Pour réduire le cloisonnement, il est nécessaire de favoriser les échanges inter-services afin de créer une synergie et une vision commune. Concrètement, cela peut être réalisé par : l'élaboration de projets communs inter-services ; les visites des autres services ; et, la présentation des activités, des projets de service et l'évaluation de leur réalisation.

Pour adapter l'outil de communication aux besoins, il est essentiel de comprendre les propriétés et contraintes des différents canaux :

### **a) Canal oral :**

- Avantages : Rapide, permet une vérification immédiate du feedback, et a une portée spatiale supérieure.
- Inconvénients : Dépendance au temps, manque de stabilité.

### **b) Canal écrit :**

- Avantages : Stabilité dans le temps.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

- Inconvénients : Portée spatiale réduite, feedback retardé.

L'étude conclue que les canaux oraux et écrits sont complémentaires. Un compte rendu écrit hebdomadaire, en complément de la communication orale est recommandé. L'installation de terminaux informatiques est une excellente solution si elle ne remplace pas la communication orale.

Le retour d'information conditionne plusieurs types de feedback :

**a) Feedback de régulation :** Comparable à un thermostat, il révèle des lacunes, notamment en pertinence par rapport aux besoins et attentes.

**b) Feedback de cumulation cyclique :** Permet l'évolution en spirale de l'information, enrichissant à chaque passage et améliorant le décodage et la traduction.

**c) Feedback de cumulation didactique :** Observé lorsque les médecins approuvent les initiatives des kinésithérapeutes (100 %) et encouragent leur rôle formateur (95 %).

Dans les services où la communication est optimale, le retour est systématique et souvent écrit, sans exclure la communication orale directe entre médecins et kinésithérapeutes.

La conclusion de l'analyse de la qualité de la communication, bien que subjective, reflète les perceptions individuelles et l'interdépendance des paramètres de la communication. L'amélioration nécessite une prise de conscience des enjeux, une appropriation des objectifs par tous, et une remise en question des habitudes comportementales, ainsi que la définition de choix et de priorités.

### 2. La communication hospitalière en Algérie

Une recherche de Ferroudj K. (2012)<sup>37</sup> intitulée « La contribution de la communication hospitalière dans l'amélioration de la qualité des prestations des services hospitaliers publics - cas de l'EPH d'Akbou » avait analysé la place de la communication hospitalière dans un établissement public hospitalier ainsi que les techniques et les supports de communication hospitalière utilisés vis-à-vis des usagers. Cette étude avait par ailleurs, évalué la contribution

---

<sup>37</sup> FERROUDJ, Kahina. (2012). La contribution de la communication hospitalière dans l'amélioration de la qualité des prestations des services hospitaliers publics : cas de l'EPH d'Akbou (Mémoire de magister). Université de Bejaia <http://univbejaia.dz/dspace/123456789/7394>

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

de la communication hospitalière dans l'amélioration de la qualité des services de l'établissement.

Cette étude avait conclu que pour que la communication hospitalière ait sa part dans l'établissement, il est nécessaire de mettre en place quelques actions, à savoir :

- ✓ Rétablir et rendre visible la hiérarchisation des soins de l'EPH et l'information des usagers sur les prestations des services hospitaliers.
- ✓ La vigilance dans le suivi médical et paramédical, afin d'éviter les longues attentes et les reports des rendez-vous.
- ✓ Rendre visible l'identification des personnels par les usagers en respectant le port du badge et des tenues, et l'amélioration de la signalisation dans les services.
- ✓ Améliorer l'information des patients par la mise en place d'un guide qui précise leurs droits (guide de malade, charte de malade hospitalisé) et les possibilités des recours mis à leur disposition (registre de doléance) permettant d'évaluer la qualité des services hospitaliers de l'EPH en vue de répondre aux exigences et aux attentes des patients.
- ✓ La communication orale doit prendre le relais lorsque la communication écrite n'est pas à la portée de l'utilisateur puisque 21,2% des enquêtés sont des illettrés.

Cette étude mis en évidence que toutes ces actions convergent vers l'amélioration de la qualité des services hospitaliers et de l'image de l'hôpital auprès de ses patients actuels et futurs. Pour que ces actions se concrétisent, l'établissement hospitalier doit renforcer la fonction communication dans sa culture en :

Utilisation des méthodes et des techniques de développement organisationnel et de gestion de projet :

- Pour réformer et orienter les pratiques hospitalières traditionnelles, en transformant l'hôpital en une entité constamment en apprentissage ;
- Pour dispenser une formation et éduquer le personnel dans des domaines liés à la promotion de la santé, tels que la communication ;
- Pour former les chefs de projet aux principes de gestion de projet et aux enjeux de communication.

Apprentissage par l'expérience :

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

- Favoriser l'échange d'expériences liées à la mise en œuvre de projets à l'échelle nationale ou internationale, afin que les hôpitaux participants puissent bénéficier de différentes approches de résolution de problèmes ;
- Encourager l'engagement des hôpitaux promoteurs de la santé dans les échanges nationaux et internationaux ainsi que dans la communication.

L'étude de Ferroudj reflète l'absence ou/et le manque de communication hospitalière au niveau de l'EPH d'Akbou. Bien que tous les acteurs reconnaissent l'importance de cette fonction à tous les niveaux, elle reste néanmoins peu assurée, voir totalement négligée. Cela se traduit par un déficit significatif de communication hospitalière, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces établissements de santé.

### 3. La communication ascendante au Maroc

L'étude Tchich H., (2017)<sup>38</sup> sur « **la communication ascendante à l'Hôpital Mohammed V de Meknès** » examine la communication interne à l'Hôpital Mohammed V de Meknès, en mettant particulièrement l'accent sur la communication ascendante. Elle a pour objectif d'analyser l'impact de la communication ainsi que de déterminer la nature de l'information ascendante tout en illustrant les différents outils utilisés.

Cette étude se penche sur la situation actuelle de la communication ainsi que sur son évolution future en ce qui concerne la circulation de l'information. Celle-ci est menée auprès de 17 unités de soins, chacune étant dirigée par un médecin-chef secondé par un infirmier-chef. Sur ces 17 unités, 15 ont coopéré à l'étude et 58 questionnaires ont été collectés sur la base de 131 distribués. Les axes de l'étude consistaient à étudier :

- La nature de l'information ascendante.
- Les outils investis pour exprimer les attentes à la hiérarchie.
- La fréquence des suggestions faites aux responsables.
- Les sujets abordés lors des réunions.
- La prise de décisions au sein de l'unité de soins.

---

<sup>38</sup> Tchich, H. (2017). De la communication ascendante à l'Hôpital Mohammed V de Meknès. Revue Interdisciplinaire, 1(3), 1-13.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

- Les moyens par lesquels les responsables manifestent leur écoute.

Il ressort de cette étude que la communication ascendante joue un rôle crucial dans l'amélioration qualitative de la gestion des ressources humaines. Son expansion est survenue lorsque les gestionnaires ont pris conscience de son importance dans la dimension humaine de l'organisation.

Cependant, de nombreux responsables sont réticents à développer cette communication par peur de la perte de contrôle sur l'information. Il est donc nécessaire de changer la perception des responsables à tous les niveaux hiérarchiques à l'égard de la communication ascendante. Celle-ci est un moyen efficace de mesurer la motivation du personnel et leur sentiment d'appartenance à l'établissement hospitalier.

Pour faire de la communication ascendante un véritable outil de management, l'étude préconise de mettre en place un système de collecte de données auprès du personnel hospitalier et d'allouer les ressources nécessaires pour garantir la transmission fluide de l'information vers les dirigeants. L'hôpital devrait renforcer les supports qu'il met à disposition pour la communication ascendante, notamment en organisant régulièrement des réunions pour écouter les employés et encourager les liens de proximité entre la direction et les autres membres du personnel. Ensuite, il convient d'activer le journal interne, qui permet de promouvoir la visibilité de l'institution hospitalière auprès du public et de mettre en avant ses valeurs et sa réputation.

En résumé, ces actions de remédiation peuvent être synthétisées comme suit :

- Encourager activement le personnel hospitalier à s'impliquer dans les projets de l'établissement.
- Faire participer le personnel hospitalier à la prise de décisions en tenant compte de ses suggestions.
- Faire du personnel un véritable acteur, en l'invitant à participer aux diverses activités de l'hôpital.
- Mettre en place un système d'écoute et d'engagement via un système d'information pour améliorer son apprentissage.

### 4. La Communication en milieu hospitalier à la République Démocratique du Congo

Une étude de Katsiatsia J. K. et al., (2024)<sup>39</sup> intitulée « **La Communication Soignant-Soigné En Milieu Hospitalier. cas de l'Hôpital Général De Référence De Kenge, Kwango, Rép. Dém. Congo** » s'est déroulée à l'Hôpital Général de Référence Conventionné Catholique (HGRCC) de Kenge. Cet hôpital est situé sur l'Avenue Dispensaire dans la ville de Kenge, Chef-lieu de la Province du Kwango, en République Démocratique du Congo (RDC). Kenge se trouve dans la Zone de Santé Rurale de Kenge, dans la Province du Kwango. L'hôpital est à une distance de 275 km de Kinshasa, sur la route nationale N°1 reliant Kinshasa à Kikwit. En tant qu'Hôpital Général de Référence, l'HGRCC de Kenge propose un ensemble complet d'activités médicales. Cette étude s'est concentrée sur la communication entre les soignants et les patients. Son objectif était d'examiner la qualité de cette communication.<sup>40</sup>

Les données de cette étude ont été recueillies entre le 1er janvier et le 1er avril 2019 dans les services des urgences et de médecine interne de l'HGR de Kenge, à la suite d'une enquête transversale descriptive. L'échantillon de l'étude était constitué de manière non probabiliste de 49 patients sélectionnés par convenance parmi les 68 patients hospitalisés ayant accepté de participer à l'étude. La collecte de données s'est faite à l'aide d'entretiens semi-structurés.

Dans le cadre de cette étude, la plupart des patients interrogés ont rapporté avoir régulièrement communiqué avec le personnel soignant. Cependant, une proportion significative a indiqué ne pas avoir eu une communication régulière avec les soignants. Selon les données de la littérature, il semble y avoir un manque d'interaction thérapeutique efficace entre les infirmières et les patients dans les hôpitaux et les environnements cliniques à travers le monde, notamment en Afrique subsaharienne. La communication entre un professionnel de santé et un patient est essentielle dans la relation de soin. En effet, c'est par le biais de cette communication que le diagnostic est posé, et une communication efficace entre le soignant et le patient est un indicateur de qualité du suivi et d'efficacité du traitement.

Les échanges entre le soignant et le patient lors des soins ne sont pas simplement un complément au traitement, mais font réellement partie intégrante du processus de soin, remplissant plusieurs fonctions stratégiques. Ces échanges se déroulent avec des modalités et

---

<sup>39</sup> Katsiatsia, J.K., Newa, M.M., Kambamba, J.M., Lemba, T.M., Pondenu, J-C.T. & Kikanda, A.K. (2024). La Communication Soignant-Soigné En Milieu Hospitalier. Etude Menée A l'Hôpital Général De Référence De Kenge, Kwango, Rép. Dém. Congo. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2) ,1-13.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

des variations spécifiques, influencées par la singularité des individus et des situations, ainsi que par les ajustements nécessaires. Généralement, ces conversations sont initiées par le soignant, qui entre dans la chambre après s'être annoncé en frappant à la porte, afin d'effectuer un soin plus ou moins attendu par le patient.

L'étude relève aussi des obstacles et des difficultés lors de la communication entre soignant et soigné, où la plupart des litiges ou conflits entre soignants et patients trouvent leur origine dans un manque ou une insuffisance de communication. Dans ces situations, les informations que le patient attend concernant sa maladie, son traitement, son avenir, ainsi que la confiance envers son médecin sont compromises. Les principales raisons de cette lacune sont le manque de conscience quant à l'importance de l'information pour le patient, le manque de temps et le manque de formation du personnel soignant en matière de communication.

Il ressort de cette étude que la communication est un pilier essentiel de toute relation entre soignant et patient. Étant donné que l'information est un droit fondamental pour les patients, les soignants sont encouragés à fournir des efforts pour remplir cette obligation avec tact et discrétion. Ils devraient s'efforcer d'utiliser un langage simple et accessible, évitant les termes techniques propres au domaine médical, ce qui réduit la frustration et favorise la confiance du patient. Même s'ils sont souvent surchargés de travail et parfois en manque de temps, les soignants doivent accorder une importance égale à la communication avec les patients, tout comme aux soins qu'ils dispensent. Ils devraient rester à l'écoute des patients, démontrant ainsi leur considération envers eux et apaisant ainsi leurs inquiétudes.

En considérant ce qui a été mentionné précédemment, il est recommandé dans cette étude de :

- Organiser des formations en communication pour les infirmières et l'ensemble du personnel soignant.
- Encourager les soignants à utiliser un langage simple afin de faciliter la compréhension des patients.
- Veiller à ce que les patients reçoivent des explications sur leur diagnostic et les traitements qui leur sont prescrits.
- Encourager activement les patients à partager régulièrement leurs préoccupations avec les soignants.

### 5. La communication dans les CHU au Bénin

L'étude de BEREP A O. C., FATON D.-L. L. & HOUADJETO N., (2022) sur la communication des agents dans le service des urgences à l'égard des patients dans les CHU au Bénin était réalisée dans les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU), notamment au Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA de Cotonou (CNHU-HKM) et au Centre Hospitalier Universitaire Départemental du Borgou/Alibori (CHUD-B/A). Cette étude est effectuée dans un contexte négativement influencé par la mauvaise qualité de l'accueil des agents de santé à l'égard des patients/usagers.<sup>41</sup>

Cette recherche, empirique et inductive, s'est appuyée sur une exploration documentaire et une réalisation d'enquête pour recueillir des données, privilégiant l'observation, les entretiens et les questionnaires. Les résultats de cette étude ont montré clairement à travers ces entretiens que la création de la cellule de communication témoigne de l'importance accordée à la communication, en particulier après les mouvements de grève de 2007. A cet égard, le CNHU-KKM a été affecté par une série de grèves successives, après lesquelles de nombreux communiqués de presse décrivaient l'institution hospitalière comme un lieu où les patients et les usagers étaient maltraités. Ainsi la plupart des patients ont une mauvaise opinion de l'accueil des CHU.

Selon les résultats de l'enquête, 33% des personnes interrogées estiment avoir accès aux informations des CHU, en général, via les médias sociaux, notamment Facebook. Ensuite, 28% indiquent obtenir ces informations à partir du tableau d'affichage, tandis que 21% les reçoivent des agents de santé. Enfin, 18% des patients interrogés déclarent obtenir les mêmes informations par téléphone. Ainsi, il est constaté que la communication, qui devrait en réalité être le premier remède pour soulager le patient ou rassurer ses proches, est mal gérée.

Il est à noter que respectivement des patients/usagers interrogés ont une mauvaise impression de l'accueil et de la communication des agents en service aux urgences des CHU.

Les enquêtés décrivent les agents au niveau de l'accueil comme étant "peu aimables", "non empathiques", "lents", "peu chaleureux", et notent qu'ils «ne sourient presque pas».

---

<sup>41</sup> Berepa, O.C., Faton, D.L.L. & Houadjeto, N., (2022). Étude de la communication des agents en services aux urgences à l'endroit des patients/usagers dans les chu au Bénin. Revue Djiboul, 1(004), 20-37.

## Chapitre 1 : cadre théorique de la communication interne

---

Les résultats mettent également en évidence le fait que les patients/usagers n'ont pas la possibilité de dénoncer les agents qui font preuve d'indélicatesse dans l'exercice de leurs fonctions. Il est important de souligner que l'accès à des soins de qualité et sécuritaires est conditionné par la possibilité pour les patients dans chaque unité de soins de signaler les comportements inappropriés des agents de santé.

En effet, les résultats de cette recherche ont révélé que le premier élément crucial pour la satisfaction morale de tout patient réside dans la qualité de l'accueil qui lui est réservé par le soignant. De même, il est démontré qu'un mode de communication basé sur l'empathie, la courtoisie et le respect de la personnalité du patient, indépendamment de ses conditions sociales, est et reste la pierre angulaire de l'établissement d'une confiance mutuelle entre patients et soignants. Il n'est donc pas exagéré d'affirmer que c'est grâce à l'établissement d'une telle confiance que les difficultés liées aux barrières linguistiques seront rapidement surmontées, favorisant ainsi un meilleur diagnostic, qui est la clé d'une accélération des soins de qualité et, par conséquent, de la guérison de tout patient.

Cette étude conclue que l'importance de la communication se manifeste dans la nécessité de la continuité et de la permanence des soins à l'hôpital. Elle représente un enjeu crucial à la fois pour les soignants et pour les patients. Pour les soignants, elle constitue le fondement sur lequel peut se construire une relation de soin, en leur permettant de comprendre le vécu, les ressentis et les projets du patient, ce qui optimise sa prise en charge. Elle est essentielle notamment pour les patients afin d'établir une confiance nécessaire à leur adhésion au traitement, à leur bien-être et à leur compréhension de leur situation médicale, ce qui favorise le bon déroulement de leur séjour à l'hôpital. Les nouvelles formes de gestion des centres hospitaliers doivent intégrer la communication et la diversification de ses canaux, les adaptant à leur environnement culturel et social.

### Conclusion du chapitre

La communication interne joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement et le succès des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises, d'organismes publics ou d'associations. Elle constitue la pierre angulaire de la gestion efficace, permettant de tracer un territoire pour l'organisation et de le consolider à travers diverses formes de communication.

Ce chapitre a exploré les différentes dimensions de la communication interne, en commençant par une rétrospective historique, en passant par ses multiples définitions et en abordant les diverses typologies de communication au sein de l'organisation. Les concepts théoriques ont été examinés sous différents angles, soulignant ainsi l'évolution de la communication interne de simple transmission d'informations à un processus complexe de création de sens et d'identité organisationnelle.

Les outils de communication interne, tels que l'intranet, la boîte à idées, les réunions et les notes de service, ont été analysés pour illustrer comment ils soutiennent les objectifs de la communication interne. Les finalités et les objectifs de la communication interne ont été détaillés, montrant son importance dans la compréhension des réalités internes par les employés, la facilitation de la circulation de l'information, la confrontation des rôles et responsabilités, et la cohésion organisationnelle. La communication interne est ainsi un vecteur de mobilisation, de motivation et d'engagement des employés, contribuant à une meilleure intégration et à une unité culturelle au sein de l'organisation.

En conclusion, la communication interne est un levier stratégique indispensable pour toute organisation souhaitant améliorer sa performance globale. Elle permet de créer un environnement de travail harmonieux, d'assurer une meilleure coordination et d'instaurer une culture d'entreprise forte et cohésive. À l'instar des organisations, les hôpitaux ne font pas exception et la communication interne permet des gains en performance incontournables.

# **Chapitre 2 :**

**Approche méthodologique  
de l'étude de cas**

### Introduction

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter en premier lieu la première section est consacrée au cadre contextuel de notre étude de cas. Nous allons, à travers cette section, présenter l'organisme où nous avons effectué notre stage pratique et qui a constitué notre terrain d'observation participante. Nous allons ainsi présenter le Centre Hospitalo-Universitaire de Bejaia, traitant son historique, ses missions, ses objectifs, les missions des différentes structures et services, et l'effectif du CHU de Bejaia.

Dans la deuxième section, nous allons présenter notre méthodologie de la recherche. Nous allons expliquer notre approche de collecte de données et les différentes études effectuées.

### Section 1 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. Nous allons présenter l'historique du CHU de Bejaia, ses objectifs, sa structure hiérarchique ainsi que la classification de son personnel.

#### 1. Présentation de la direction et ses différents services

##### 1.1. Historique du CHU de Bejaia

Le secteur sanitaire de Bejaia comprend plusieurs structures de santé, parmi lesquelles il y a l'hôpital Khellil Amrane.<sup>42</sup>

Le secteur sanitaire de Bejaia couvre une superficie de **460,5 KM**. Il assure une couverture sanitaire de **204,258 habitants** des sept communes suivantes : Bejaia, Oued-Ghir, Tichy, Tala hamza, Boukhelifa, Aokas et Tizi-n berbère.

Le secteur sanitaire est géré par la direction de l'hôpital Khellil Amrane, situé au chef-lieu de la commune de Bejaia. Il est doté d'un budget de fonctionnement et une autonomie de gestion.

Jusqu'en 1991, date de l'inauguration et de l'entrée en fonction de l'EPH Khellil Amrane, le secteur sanitaire de Bejaia n'était doté que de deux hôpitaux : Aokas et Frantz fanon hérités de la période coloniale.

---

<sup>42</sup> Selon les données interne du CHU direction des ressources humaines

En 2011, l'hôpital Khellil Amrane est devenu le siège du Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) de Bejaia. La création de ce dernier est faite suite à l'inauguration de la faculté de médecine.

Le Centre Hospitalo-Universitaire est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est créé par décret exécutif n° 09-319 du 06 octobre 2009, sur proposition conjointe du ministre chargé de la santé et du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Il est placé sous la tutelle administrative du ministre chargé de la santé. La tutelle pédagogique est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement de l'enseignement supérieur en science médicales des missions qui concerne : le diagnostic, l'exploitation, les soins, la prévention, la formation, l'étude et la recherche.

### **1.2.La composition du CHU de Bejaia**

Le CHU de Bejaia se compose de trois (03) unités hospitalières, d'un (01) Centre de transfusion Sanguine (C.T.S) et d'un Service d'Aide Médicale d'Urgence (**S.A.M.U**). Ces différents établissements feront objet d'explication dans ce qui suit.

#### **❖ Unité KHELIL AMRANE**

L'unité hospitalière Khellil Amrane, siège du CHU, est composée de 06 services d'hospitalisation, un (01) service des urgences médicochirurgicales, une (01) unité des urgences pédiatriques et un plateau technique comprenant : un laboratoire ; un bloc opératoire ; l'imagerie médicale ; l'exploration médicale ; et, la pharmacie. C'est un hôpital de type 240 lits monobloc, mise en service depuis 1990.

### ❖ **Unité FRANTZ FANON**

L'unité hospitalière Frantz Fanon est composée de sept (07) services d'hospitalisation : un (01) service de médecine légale ; un (01) service de médecine du travail ; un (01) service d'anatomocytologie ; un hôpital de jour d'hématologie ; et, un (01) plateau technique (laboratoire, bloc opératoire, radiologie, exploration médicale et pharmacie). Il est structuré en système pavillonnaire de l'ère coloniale.

### ❖ **Unité TARGA OUZEMMOUR**

L'unité hospitalière Targa ouzemmour est composée de trois (03) services d'hospitalisation et d'un plateau technique composé d'un laboratoire, d'un bloc opératoire, d'une échographie, d'une colposcopie et d'une pharmacie). C'est un hôpital de type maternité urbaine de 64 lits monobloc mise en service en 1990.

### ❖ **Le Centre de Wilaya de Transfusion Sanguine (CWTS)**

Le Centre de Wilaya de Transfusion Sanguine assure la couverture des établissements de santé (publics et privés) de la wilaya en matière d'approvisionnement en produits sanguins et dérivés.

### ❖ **Service d'Aide Médicale d'urgence (SAMU)**

Le Service d'Aide Médicale d'urgence dessert la circonscription géo-administrative de la wilaya de Bejaia en matière de transport sanitaire médicalisé des malades et assure des interventions de secours dans toutes les situations d'urgence.

### **1.3. Les missions du CHU de Bejaia**

Dans le cadre des missions prévues ci-dessus, le Centre Hospitalo-Universitaire est chargé notamment des tâches suivantes :

### ❖ En matière de santé

- ✓ D'assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisations et des urgences médico-chirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé de la population.
- ✓ D'appliquer les programmes nationaux et locaux de santé.
- ✓ De participer à l'élaboration des normes d'équipements sanitaires scientifiques et pédagogiques des structures de la santé.
- ✓ De contribuer à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et fléaux sociaux.

Outre les tâches prévues aux alinéas ci-dessus, le C.H.U. assure pour la population résidant à proximité et non couvertes par les secteurs sanitaires environnants, les missions dévolues au secteur sanitaire.

### ❖ En matière de recherche

- ✓ D'effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur, des travaux d'étude et de recherche dans le domaine des sciences de santé.
- ✓ D'organiser des séminaires, colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en sciences de santé.

### ❖ En matière de formation

- ✓ D'assurer, en liaison avec l'établissement, de l'enseignement supérieur, de la formation supérieure en science médicales, la formation graduée et poste-graduée en science médicales et de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes afférents.

- ✓ De participer à la formation, au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

### 1.4. Les Objectifs du CHU :

Le CHU de Bejaia a pour objectif de :

- Maintenir un haut niveau d'investissement.
- Soutenir la mise en œuvre des schémas régionaux d'organisation sanitaire. Il s'agit d'accompagner les recompositions internes, les regroupements de plateaux techniques, et les partenariats entre les établissements publics et Privés.
- Soutenir les opérations répondant aux critères d'efficience.
- Développer les systèmes d'information hospitaliers.
- Assurer les mises aux normes de sécurités à caractère exceptionnel.

### 1.5. Missions des différentes structures du CHU de Bejaia

Le CHU de Bejaia comprend une direction générale, un secrétariat général et quatre directions. Chaque direction comprend un ensemble de sous-directions et de bureaux.

- **La direction générale :** Elle est chargée d'assurer la gestion de l'hôpital. Elle représente l'hôpital dans tous les actes de la vie civile. Elle est par ailleurs, le représentant exclusif de l'hôpital auprès des instances civiles, judiciaires et administratives.
- **Le secrétariat général :** Il est chargé de gérer les différentes sous directions et les différents bureaux. Par ailleurs, c'est le secrétariat général qui est chargé des missions de la direction générale, et ce de manière momentanée au cas d'absence d'un directeur.
- **La direction des ressources humaines :** La direction des ressources humaines comporte deux sous-directions : la sous-direction des personnels et la sous-direction de la formation et de la documentation.

- **La sous-direction des personnels :** La sous-direction des personnels se compose de trois bureaux :
  - Le bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs, techniques et de service.
  - Le bureau de la gestion des personnels médicaux, paramédicaux et psychologues.
  - Le bureau des effectifs, de la régulation et de la solde.

La sous-direction des personnels a pour mission de déterminer les besoins en personnel et d'opérer les recrutements nécessaires aux différents services. Ses finalités sont autant économiques que sociales, puisqu'elle concerne principalement l'homme dans l'organisation. Plus concrètement, elle a pour mission de :

- ✓ Définir les besoins qualitatifs et quantitatifs en vue d'élaborer des plans annuels des recrutements des personnels.
- ✓ Mettre les effectifs et les coûts.
- ✓ Mettre en place des programmes de développement des carrières, afin d'assurer la gestion des carrières des personnels conformément à la réglementation en vigueur.
- ✓ Assurer une répartition judicieuse des personnels entre les services et veiller à leur utilisation judicieuse.
- ✓ Harmoniser l'évaluation automatique et statutaire des carrières (avancement et promotions) avec la situation prévisible ou réelle de l'organisme (postes vacants, emplois nouveaux, nouvelles qualifications, ...).
- ✓ Intégrer la politique de personnel à la politique générale de l'hôpital et celle des pouvoirs publics.

- **Le bureau des effectifs de la régulation et de la Solde**

Il est chargé de traiter les divers éléments et procédures administratives relatives au personnel, génère les bulletins de salaire, les déclarations sociales et prépare la paie.

- **La sous-direction de la formation et de la documentation** : Elle a ouvert ses portes en 1999, suite à l'application du nouvel organigramme initié par le ministère de la santé. En termes de ressources humaines, la sous-direction de la formation et de la documentation comprend : un sous-directeur, un chef de bureau, un chef de bureau de documentation, un chargé des moyens matériels, un chargé de secrétariat, un chargé du suivi scolaire des enfants hospitalisés, trois bibliothécaires et quatre agents de service. La sous-direction de la formation et de la documentation endosse plusieurs activités de formations continues : médical, paramédicale, administrative, technique, perfectionnement, recyclage, formation de courte durée à l'étranger, encadrement, encadrement et suivi des stagiaires de différents instituts, suivi et formation des enfants hospitalisés, et organisation des manifestations scientifiques.
  
- **La direction des finances et de contrôle** : Elle a été créée par l'arrêté interministériel du 26 avril 1998 fixant l'organisation administrative des CHU. La direction des finances et du contrôle comprend :
  - **La sous-direction des finances** : Elle comporte les bureaux suivants :
    - 1) **Le bureau du budget et de comptabilité** : Il est chargé de :
      - Etablir les prévisions budgétaires.
      - Répartir, par chapitre et partie, les crédits budgétaires (qui sont alloués par titre par le ministère de la tutelle).
      - Faire adopter par le conseil d'administration le projet réparti et le faire approuver par le ministère de la tutelle.
      - Assurer le suivi de l'exécution du budget à travers la comparabilité des engagements et des paiements.
      - Confectionner les situations budgétaires périodiques (mensuelles et trimestrielles), faisant ressortir les crédits, les engagements, les budgets, les mandatements et les paiements par article du budget.
      - Tenir un fichier fournisseur, renouvelables tous les ans.
      - Suivre les paiements en marches.

- Produire le compte administratif après la clôture de chaque année budgétaire, dont une copie est transmise à la cour des comptes, au plus tard le 30 juin de l'année suivante.
- 2) **Le bureau des recettes et des caisses** : Il a pour mission de prendre en charge par le biais de régie, et des différentes sous régies, l'ensemble des recettes réalisées par l'établissement. Celles-ci provenant de :
- L'Etat.
  - La CNAS dans ses participations au budget des établissements de santé.
  - Des ressources propres de l'établissement constituées par :
    - La contribution des patients aux consultations et aux frais de restauration et d'hôtellerie (ticket modérateur).
    - Les remboursements par les caisses d'assurances des séances de dialyse prodiguée aux malades.
    - Les prestations assurées dans le cadre de la médecine du travail.
    - Les prestations assurées au profit des établissements privés liées au CHU par une convention, tels que les contrats de fournitures des produits sanguins et l'incinération des déchets hospitaliers.
  - Il assure le paiement en espèce de certaines dépenses revêtant un caractère exceptionnel, voir urgent. Enfin, il se charge de consigner l'ensemble des cas recettes.
- **La sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts** Créée en vertu de l'arrêté interministériel du 26 avril 1998 portant sur l'organisation des centres hospitalo-universitaires, elle est rattachée à la direction des finances et du contrôle. Son existence au niveau du C.H.U de Bejaia remonte au mois de décembre 2001, et ce en application du circulaire n 15/MPS/min du 03 octobre 2001 relative à la mise place du calcul des coûts par la méthode des sections homogènes dans les établissements de santé. La mise en place de cette fonction intervient dans le cadre des réformes engagées dans le secteur de la santé par les pouvoirs publics. Sur le plan organisationnel, la sous-direction de l'analyse de l'évaluation des coûts est composée de deux bureaux, à savoir :

### 1) Le bureau de maîtrise des coûts : Il est chargé essentiellement de :

- Calculer le coût global des activités pratiques des services hospitaliers.
- Déterminer le coût par unité d'œuvre (journée d'hospitalisation, consultation, séance de dialyse, examen, ...) et par service selon le découpage de l'établissement en centres des responsabilités.
- Recueillir les données relatives à l'activité des différents services (hospitalisation, examens biologiques et radiologique, séances de dialyse, consultation).
- Elaborer les rapports trimestriels et annuels relatifs au calcul des coûts, détaillés par service et par rubrique de dépense selon le guide méthodologique élaboré par une commission.
- Effectuer des études et des analyses des données et des résultats relatifs aux différents services afin de donner d'éventuelles explications ou éclaircissements, notamment en ce qui concerne l'évolution des dépenses d'un service donnée d'une période à une autre.

### 2) Le bureau de facturation : Il est chargé notamment de :

- Recueillir les données relatives aux actes et prestations prodiguées aux malades hospitalisés sur la base de «**la fiche navette**».
  - Contrôler la tenue correcte et régulière de la fiche navette dans les services d'hospitalisation afin de permettre une meilleure évaluation de l'activité et éventuellement de la qualité des soins ou de la prise en charge des malades.
  - Etablir le décompte des frais d'hospitalisation individualisés à la sortie du malade hospitalisé.
  - Déterminer éventuellement la part qui revient à chaque partie concernée, à savoir le malade lui-même, la caisse d'assurance, les mutuelles, l'état ...etc.
- **La direction des moyens matériels** : C'est l'une des directions les plus importantes vu l'importance de son champ d'intervention. Cette direction s'occupe de recueillir tous les besoins du CHU en matériels d'équipements et fournitures. Elle est chargée

de l'approvisionnement et de la gestion des différents magasins et les moyens concernant l'alimentation, la maintenance et l'hygiène. Elle assure aussi le suivi des travaux et projet de construction, d'entretien et de rénovation des structures, ainsi que la maintenance des équipements. En matière de soins, elle s'occupe de l'acquisition des équipements, des instruments médicaux, des produits pharmaceutiques et des réactifs et autres consommables. Elle est chargée aussi de préparer les documents et les dossiers relatifs aux conventions et marchés.

- **La sous-direction des services économiques :** Elle comporte les bureaux suivants :
  - Bureau des approvisionnements.
  - Bureaux de la gestion des magasins, des inventaires et des reformes.
  - Bureaux de la restauration et de l'hôtellerie.
  
- **La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable :** Elle comporte les bureaux suivants :
  - Bureau des infrastructures.
  - Bureau des équipements.
  - Bureau de la maintenance.
  
- **La direction des activités médicales et paramédicales :** Cette direction est composée de (03) sous directions :
  - **La sous-direction de la gestion administrative du malade :**  
Elle est composée de deux (02) bureaux :
    - 1) **Bureau des entrées (admission) :** Il s'occupe de :
      - L'accueil et de l'admissions des malades.
      - La tenue et l'exploitation des divers registres (état civil, comptabilité des journées d'hospitalisations, mouvement des malades...).

- La comptabilité financière (découper des frais d'hospitalisation, de consultations externes, de prélèvements d'analyses, des examens d'imagerie médicale...).
- Le suivi du contentieux.
- L'évaluation et exploitation de la fiche navette.

**2) Le bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio-thérapeutiques :** Il a pour mission de :

- Accueillir les malades et les parents des malades.
- Fournir des renseignements concernant les malades (service d'hospitalisation...).
- Prise en charge des cas sociaux et des malades hospitalisés nécessitant une prise en charge à l'étranger par les assistantes sociales.

• **La sous-direction des activités médicales :** Elle est composée de (03) bureaux :

**1) Bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales :** Il a pour mission de :

- Accompagnement des équipements médicaux des services dans l'amélioration des activités.
- Recensement mensuel du relevé de toutes les activités médicochirurgicales des services, ainsi que celles d'exportation (biologie, imagerie médicale).
- Faire une exploitation trimestrielle et annuelle des activités qui sont adressés à la direction de santé de la wilaya et au MSPRH.

**2) Bureau de la programmation et de suivi des étudiants :** ce bureau a pour missions de :

- Prendre en charge les étudiants en médecine, en collaboration avec les départements respectifs de la faculté de médecine de l'université de Bejaia.
- La Répartition des internes.
- La Programmation des gardes des internes, qui se déroule au niveau des deux unités composants le CHU et dans les différents services, y compris les pavillons des urgences de médecine, de chirurgie et de pédiatre.

3) **Le bureau des gardes et des urgences** : Il s'occupe du suivi des gardes, telle qu'elles sont organisées par les chefs des différents services. Un comité des gardes et des urgences se réunit régulièrement, conformément à la réglementation en vigueur. Pour régler les différents problèmes qui peuvent se poser et pour améliorer la prise en charge des urgences médicochirurgicales.

• **La sous-direction des activités paramédicales** : Elle se compose de (03) bureaux :

1) **Bureau de la programmation et de suivi des étudiants** : Il a pour tâche de programmer et de répartir les étudiants de l'école de formation paramédicale. Ils sont repartis au cours de leur formation dans les services médicochirurgicaux et dans les différents laboratoires, pour des stages pratiques, ainsi que pour un stage de cursus en vue de la préparation du mémoire de fin d'étude. Ces étudiants sont encadrés accessoirement par des paramédicaux (tuteur) dans l'exercice quotidien de leur tâche sous la supervision des PEPM (professeurs de l'enseignement paramédical).

2) **Bureau des soins infirmiers** : Il est chargé d'établir des statistiques sur les soins infirmiers dans les services et de Suivre les gardes.

3) **Bureau de l'évaluation et de l'organisation de l'activité paramédicale** : Il se charge de :

- L'accompagnement des surveillants médicaux dans l'organisation de leurs équipes soignantes.
- L'évaluation de l'organisation, avec pour objectif une amélioration constante (performance collective) visant la démarche de qualité.

### 1.6.L'effectif du personnel du CHU :

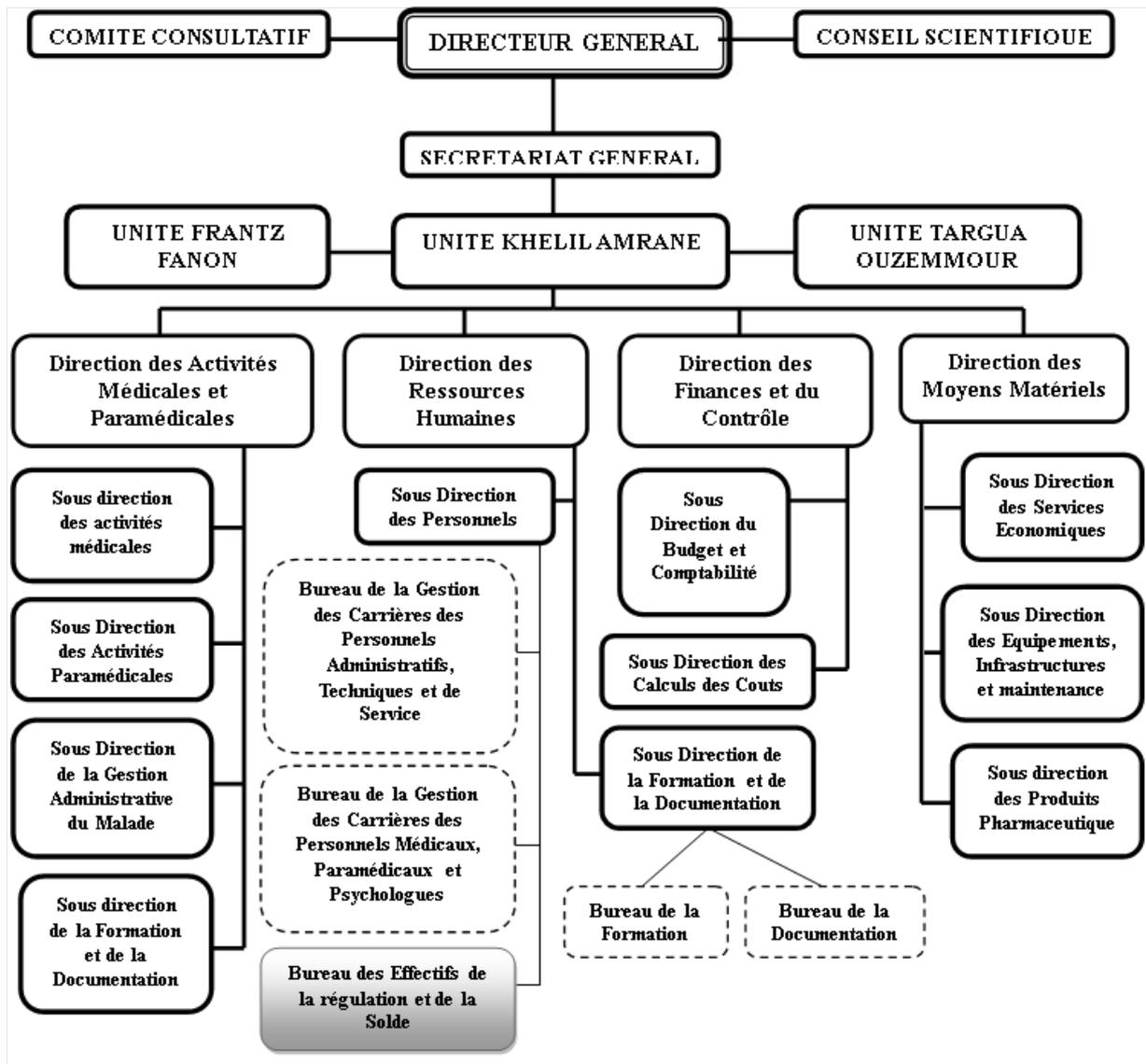
Jusqu'au **31 Décembre 2019**, l'effectif du personnel du **CHU** est de **1712** employés. Cet effectif est réparti comme suit :

- Personnel médical (médecins) : un total de **299** médecins dont ; **76** médecins généralistes, **117** médecins spécialistes, **14** pharmaciens, **(00)** dentiste, **(8)** professeurs,

05 maîtres de conférences classe A ; 04 maîtres de conférences classe B ; 7 maîtres assistants.

- Personnel paramédical : représenté par 750 Paramédicaux.
- Le C.H.U contient 17 psychologues.
- Corps commun contient 148 employés.
- Personnel technique et de services contenant 118 employés.
- Les contractuels au nombre de 380 contractuels.

1.7.L'organigramme du CHU de Bejaia : ( Annexe n°3)



### Section 2 : Méthodologie de recherche : CONCEPTION ET REALISATION DE L'ENQUETE

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons mené deux études de cas, une enquête de terrain et un entretien directif. La méthodologie de ces deux études et l'interprétation des résultats de l'entretien fera l'objet de présentation dans cette section.

#### 1. Présentation de l'enquête de terrain

##### 1.1. Déroulement de l'enquête

Notre étude vise à explorer les différentes dimensions de la communication interne au sein du personnel non professionnel d'un établissement de santé, en mettant l'accent sur ses supports, son rôle et ses enjeux spécifiques. Pour répondre à l'objet de notre travail, nous avons réalisé une enquête individuelle, par la distribution et la collecte des questionnaires auprès d'un échantillon de 100 administrateurs exerçants dans les établissements de santé publics dans la wilaya de Bejaia. Nous avons ainsi pris un établissement de chaque niveau hiérarchique du système de santé : un CHU (le CHU de Bejaia), un EHS (l'EHS psychiatrie de Oued-Ghir), un EPH (EPH d'Aokas) et un EPSP (l'EPSP d'Ihaddaden). Sur les 100 questionnaires distribués nous en avons récupéré 60, soit un taux de 60%.

##### 1.2. Présentation du protocole d'enquête (Cf. annexe n°1)

Notre questionnaire se compose de 27 questions et est réparti en quatre (04) axes :

- Le premier axe du questionnaire traite **le profil du répondant**. Il est constitué des questions relatives au genre, au niveau d'études, à l'âge, au niveau d'ancienneté ainsi qu'à la nature du poste occupé. Cette partie a pour but d'identifier les principales caractéristiques des collaborateurs.
- Le deuxième axe porte sur des questions liées aux **moyens de la communication interne employés au sein des établissements de santé publics enquêtés**. Le but de cette deuxième partie est de connaître quels sont les outils et les supports utilisés par le corps administratif aux fins de communication, leur degré d'utilisation ainsi que les objectifs des informations communiquées.
- Le troisième axe porte sur les questions relatives à **l'impact de la communication interne au sein des établissements de santé publics enquêtés**. L'objectif principal de cet axe est

de décrire la nature de la communication interne ainsi que ses principales difficultés au sein de différents établissements. Nous allons notamment analyser comment le corps administratif juge la circulation de l'information avec les collègues ainsi qu'avec le supérieur hiérarchique d'une manière générale.

- Enfin, le quatrième et dernier axe montre **le rôle de la numérisation dans le renforcement de la communication interne** au sein des établissements de santé publics enquêtés, à l'instar des techniques d'information et de communication.

### 1.3. Méthode de traitement des données de l'enquête

Une fois le travail sur terrain effectué et finalisé, nous avons procédé au dépouillement des données. 60 questionnaires ont été collectés sur la base de 100 distribués. Ceux-ci ont été remplis manuellement par le personnel administratif dans les établissements de santé publics dans la wilaya de Bejaia, en prenant les cas d'un CHU, d'un EHS, d'un EPH et d'un EPSP.. Une fois collectés, ils ont été codifiés par le logiciel SPSS «*Statistical Package for Social Sciences*» version 25, qui consiste à traiter systématiquement des données utilisées pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes.

### 1.4. Difficultés rencontrées

La réalisation d'un travail de master sur la communication interne dans un établissement de santé public est un travail intéressant mais difficile. Nous avons principalement rencontré quelques difficultés :

- **La difficulté de la maîtrise du temps** : la maîtrise du temps nous a présenté la majeure difficulté. En effet, pour certains organismes, en particulier ceux dont le nombre est très limité et touchant des catégories qui doivent être incluses dans l'enquête. De plus, il nous est arrivé d'attendre l'entrée d'un responsable pour une demi-journée ou d'attendre notre réception jusqu'à deux heures s'il est présent.
- **L'état des enquêtés** : sur terrain, nous avons rencontré le problème de la réticence, de la méfiance et de la non adhésion du personnel à notre étude en raison de l'attitude de la population vis-à-vis de l'enquête en général.
- **Non disponibilité des enquêtés** : le milieu de l'enquête est très délicat à aborder car le personnel et les responsables que nous avons remis des questionnaires, nous étions obligés

de se présenter plusieurs fois au niveau de leur organisme dans l'espérance de retrouver le questionnaire rempli en raison de leur surcharge de travail.

- La difficulté d'analyser, d'interpréter et de synthétiser les avis des enquêtés (beaucoup de contradictions).

### **2. Présentation du protocole de l'entretien directif (Cf. annexe n°2)**

Nous avons structuré un guide d'entretien afin de mener un entretien direct avec la direction des ressources humaines. Nous avons opté pour cette méthode de collecte de données à mi-chemin afin de vérifier certaines des informations données par les enquêtés. Le but est d'analyser la communication interne au sein du CHU de Bejaia sous un autre œil. Pour ce faire, nous avons un entretien auprès du directeur de la Direction des ressources humaines.

#### **2.1. Présentation du guide d'entretien au sein du Chu de Bejaia**

Notre entretien se compose de 6 questions, à savoir :

1. Que représente la communication interne pour vous ?
2. Quel rôle attribuez-vous à la communication interne au sein de votre établissement ?
3. Quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre établissement ?
4. D'après vous, quels sont les objectifs de la communication interne ?
5. Pilotez-vous votre « politique communication » : Suivi, contrôle, feedback, évaluation ?
6. Avez-vous un chargé de communication ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont ses missions ?

#### **2.2. Le but de chaque question posée lors de l'entretien :**

1. Que représente la communication interne pour vous ?

Le but de cette question est de comprendre comment le DRH perçoit et valorise la communication au sein de l'organisation. Cette question permet d'évaluer sa compréhension de la communication interne, d'identifier ses priorités et valeurs, de découvrir ses expériences et compétences dans ce domaine, de détecter sa culture organisationnelle préférée, et d'anticiper son impact potentiel sur la communication interne de l'entreprise.

2. Quel rôle attribuez-vous à la communication interne au sein de votre établissement ?

Cette question vise à comprendre l'importance accordée à la communication interne et refléter la compréhension de ces enjeux et la capacité à développer et soutenir des initiatives de communication interne efficaces pour promouvoir un environnement de travail collaboratif, motivant et bien organisé au sein du CHU.

3. Quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre établissement ?

Cette question posée au DRH du Chu de Bejaia vise à comprendre comment les communications sont gérées et facilitées au sein de l'établissement. Et de savoir quels sont les outils de communication déjà en place dans le CHU, ainsi analyser de l'efficacité des moyens de communication et comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour transmettre des informations. Cela permet d'évaluer si les outils actuels sont adaptés ou s'il y a besoin d'améliorations.

4. D'après vous, quel sont les objectifs de la communication interne ?

Cette question vise à explorer la compréhension des objectifs de la communication interne au sein de l'établissement. Ainsi inviter le DRH à réfléchir sur la manière dont la communication interne peut être utilisée pour soutenir et améliorer divers aspects de la gestion des ressources humaines et de l'efficacité organisationnelle au sein d'un CHU.

5. Pilotez-vous votre « politique communication » : Suivi, contrôle, feedback, évaluation ?

Le but de cette question est de savoir si la politique de communication est bien gérée au sein de l'organisation. Cela inclut la définition des objectifs de communication, l'identification des publics cibles (employés, cadres, médecins, etc.), et la planification des actions de communication.

En effet savoir si un contrôle de l'évaluation continue de l'efficacité des efforts de communication, s'assurer que les objectifs fixés sont atteints, cependant recevoir des rétroactions des employés et autres parties prenantes sur la communication interne et mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés.

6. Avez-vous un chargé de communication ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont ses missions ?

Cette question vise à évaluer la structure et l'efficacité de la communication au sein du CHU, ainsi que le rôle dévolu à la fonction de chargé de communication s'il existe, pour assurer une diffusion efficace de l'information et une gestion cohérente de l'image institutionnelle.

### 3. Interprétation des résultats de l'entretien

**Q1 :** Que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne est un moyen indispensable de transmission de l'information. C'est également un moyen de prise de décision et un outil pour développer la motivation du personnel, très importante dans la gestion des établissements de santé permettant de réaliser les meilleures performances.

#### **Discussion :**

D'après cette première réponse, nous constatons que la communication interne est une fonction nécessaire et indispensable au CHU et contribue à la transmission des informations entre les membres de l'établissement, permettant de les sensibiliser sur les mêmes objectifs et de développer un sentiment d'appartenance chez eux ainsi que de renforcer leur implication.

**Q2 :** Quelle rôle attribuez-vous à la communication interne au sein de votre établissement ?

Le rôle attribué à la communication interne au sein du CHU est important, il se résume comme suit :

- Assurer une information au temps réel.
- Informer l'ensemble du personnel sur la vision de l'établissement ainsi que sur sa stratégie.
- Améliorer le climat social et minimiser les conflits.
- Faciliter la transmission de l'information pour la fluidité de la communication.

#### **Discussion :**

Nous constatons que la communication joue un rôle important pour le CHU et ce sur plusieurs volets. La transmission d'informations pertinentes et fluides permet de résoudre des conflits potentiels ainsi que de favoriser le partage de connaissances pour un environnement de travail cohérent.

**Q3 :** Quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre établissement ?

L'affichage reste le moyen le plus utilisé pour communiquer en interne. Il vient ensuite le téléphone qui facilite énormément la transmission de l'information plus que les autres moyens. A des niveaux moins importants, viennent d'autres outils à savoir ; la note de service, les réunions, le mailing, les briefings, l'intranet, le fax et les courriers.

### **Discussion :**

Nous pouvons noter que peu de moyens sont utilisés pour la communication interne au sein du CHU de Bejaia, malgré la multitude des outils de communication et la digitalisation disponible aujourd'hui, et les différentes manières pour ce faire. C'est ainsi pour dire qu'il n'y a pas une exploitation réelle de tous les canaux de communication. Ce qui explique le manque de formation concernant l'utilisation des nouvelles technologies de l'information en Algérie et le recours aux moyens de communication classiques.

**Q4 :** D'après vous, quel sont les objectifs de la communication interne ?

Les principaux objectifs de la communication interne sont couramment les suivants :

- Expliquer et préciser chaque directive.
- Assurer une coordination et une harmonie dans l'exécution des tâches et des activités du personnel.
- Favoriser le partage des connaissances pour assurer un environnement de travail cohérent.
- Avoir une traçabilité de l'informations.
- Évité les conflits.

### **Discussion :**

D'après les réponses de l'interviewé, nous constatons qu'il a essentiellement deux principaux objectifs assignés à la communication interne au CHU :

Résolutions des conflits en cas de litiges et résolutions des problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement.

**Q5 :** Pilotez-vous votre « politique communication » : Suivi, contrôle, feedback, évaluation ?

Pas vraiment, il y a une absence d'évaluation des feedbacks.

### **Discussion :**

D'après la réponse précédente, on conclut que la politique communication n'est pas pilotée au CHU. Dans ce contexte, l'absence de règles claires et de contre-pouvoirs de pilotage peut laisser libre court à des comportements tyranniques nuisant au bien-être, voire à l'intégrité des employés, voir perturber le climat de travail et laissant voir aux rumeurs.

**Q6 :** Avez-vous un chargé de communication ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont ses missions ?

Au paravent, on avait un chargé de communication, mais actuellement nous en avons plus car on lui a changé de poste. Le chargé de communication actuel est au chargé de l'audiovisuel.

### **Discussion :**

Le profil du chargé audiovisuel ne peut pas disposer de compétences de communication requises, celui de l'esprit d'équipe et d'un bon relationnel. Ceci va forcément au détriment de la communication interne au CHU et vient s'ajouter aux obstacles qui la freinent.

### Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons abordé la méthodologie de travail utilisée dans le mémoire. Il souligne l'importance cruciale de la communication interne au sein du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Bejaia. Il est évident que la communication joue un rôle fondamental non seulement dans la transmission des informations, mais aussi dans la résolution des conflits, la coordination des tâches et la motivation du personnel.

Actuellement, les principaux moyens de communication utilisés au sein de l'établissement sont majoritairement traditionnels, tels que l'affichage et le téléphone, avec une faible utilisation des outils numériques modernes. Cela révèle une sous-exploitation des technologies de l'information et de la communication, qu'il serait opportun de développer pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

Les principaux objectifs de la communication interne sont de clarifier les directives, d'assurer la coordination et l'harmonie dans l'exécution des tâches, et de prévenir les conflits. Toutefois, l'absence d'une politique de communication systématiquement pilotée pourrait entraîner des malentendus et nuire au climat de travail.

Un obstacle majeur identifié est le manque de personnel dédié spécifiquement à la communication interne. Le changement de poste de l'ancien chargé de communication et l'absence d'un nouveau profil compétent en communication soulignent la nécessité de renforcer cette fonction pour améliorer la gestion de l'information et soutenir une culture organisationnelle cohérente et motivante.

Pour améliorer la communication interne au CHU de Bejaia, il serait bénéfique de diversifier et moderniser les outils de communication, d'évaluer continuellement les pratiques de communication en place, et de s'assurer qu'un personnel compétent est dédié à cette tâche essentielle.

# **Chapitre 3 :**

**Analyse de la place de la  
communication interne au  
sein des établissements de  
santé de la wilaya de Bejaia**

## **Introduction**

Dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté, la communication interne joue un rôle crucial dans la gestion et le développement des organisations, particulièrement dans le secteur de la santé.

À travers une enquête de terrain effectuée au niveau des établissements de santé publics dans la wilaya de Bejaia, nous donnerons un état des lieux de la communication interne au niveau des établissements enquêtés et nous analyserons son rôle dans la gestion des ressources humaines non professionnelles (administratives).

Nous allons, dans ce chapitre, analyser dans quelle mesure celle-ci contribue et améliore la circulation de l'information, et si elle renforce la cohésion des équipes et promeut une culture organisationnelle forte et partagée. L'objectif de cette étude est de fournir une compréhension approfondie de la communication interne, de mettre en lumière les moyens de communication interne déployés, d'identifier les défis rencontrés et de proposer des recommandations pour promouvoir ce levier essentiel pour le développement et la survie des établissements de santé.

Le chapitre est structuré en deux sections principales. La première section présente les résultats descriptifs de notre enquête, offrant une vue d'ensemble des pratiques de communication internes actuelles. La seconde section propose une analyse approfondie de ces résultats, mettant en lumière les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration de la communication interne au sein des établissements de santé étudiés. Par cette démarche, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension et à une optimisation des pratiques de communication interne dans le secteur de la santé publique.

### **Section 1 : Résultats descriptifs de l'enquête :**

Dans cette section, nous avons pour ambition d'analyser les éléments que nous souhaitons étudier et de présenter l'essentiel des résultats de notre travail.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

Les résultats de l'enquête :

### 1. Axe 1 : Identification de la personne interrogée

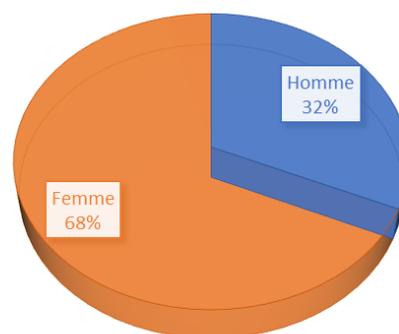
#### a. Le genre

Tableau 04 : Présentation des enquêtés selon le genre.

	Fréquence	Pourcentage
Homme	19	31,7
Femme	41	68,3
Total	60	100,0

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

Figure 05 : Présentation des enquêtés selon le genre.



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°04.

A partir du tableau n°04 et de la figure n°05, nous constatons que la tranche prédominante des enquêtés est celle des femmes. Néanmoins, les hommes occupent une place considérable à l'hôpital. Ils représentent 31,7% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

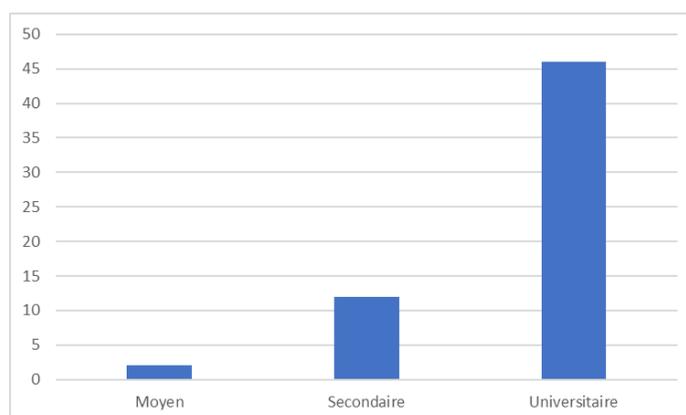
#### b. Niveau d'instruction

Tableau 05 : Niveau d'instruction des salariés enquêtés.

	Fréquence	Pourcentage
Moyen	2	3,3
Secondaire	12	20,0
Universitaire	46	76,7
Total	60	100,0

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024)

Figure06 : Niveau d'instruction des salariés enquêtés



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°05.

A partir du tableau 05, nous remarquons que la majorité des interrogés ont un niveau d'étude universitaire (76,7%), 20% ont un niveau secondaire tandis que 3,3% ont plus tôt un niveau assez moyen. La majorité des personnes interrogées ont un niveau d'instruction assez élevé dû principalement à l'activité de l'organisation qui exige des qualifications supérieures.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

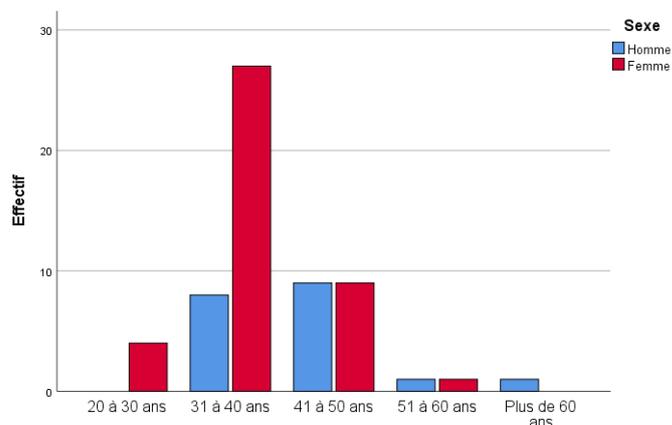
### c. Tranche d'âge

**Tableau06** : Pyramide des âges des enquêtés par sexe

		Sexe		%
		Homme	Femme	
Age	20 à 30 ans	0	4	6,7
	31 à 40 ans	8	27	58,3
	41 à 50 ans	9	9	30,0
	51 à 60 ans	1	1	3,3
	Plus de 60 ans	1	0	1,7
Total		19	41	60

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure07** : Pyramide des âges des enquêtés par



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°06.

Notre échantillon de 60 personnes est composé de 19 hommes et 41 femmes relativement jeune où la répartition par tranche d'âge la plus importante est située entre 31 et 40 ans (avec un pourcentage de 58,3%) et entre 41 et 50 ans (avec un pourcentage de 30%). Les enquêtés âgés entre 20 et 30 ans ne représentent que 6,7% de notre échantillon d'enquête. Les enquêtés âgés de plus de 51 ans représentent par ailleurs une faible part (5%).

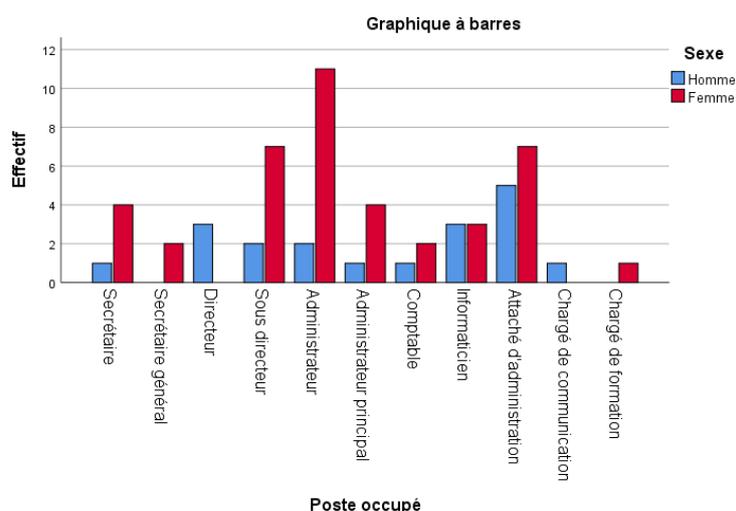
### d. Poste occupé

**Tableau07** : Le poste occupé par les enquêtés par sexe

Poste occupé	Homme	Femme	Total
Secrétaire	1	4	5
Secrétaire général	0	2	2
Directeur	3	0	3
Sous-directeur	2	7	9
Administrateur	2	11	13
Administrateur principal	1	4	5
Comptable	1	2	3
Informaticien	3	3	6
Attaché d'administration	5	7	12
Chargé de communication	1	0	1
Chargé de formation	0	1	1
Total	19	41	60

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure08** : Le poste occupé par les enquêtés par sexe.



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°07.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

Les postes les plus occupés par nos enquêtés sont : l'Administrateur et l'attaché d'administration avec 13 et 12 postes respectivement, puis vient le poste du sous-directeur avec 9 postes sur 60. Par ailleurs, la majorité des personnes interrogées dans l'administration sont des femmes. Ceci pourra éventuellement avoir un effet sur les moyens de communication utilisés car dans le contexte professionnel, les modes de communication spécifiquement féminins sont verbales, où les femmes maintiennent généralement leurs relations de travail par l'écoute et la prise de parole plutôt que par les écrits.

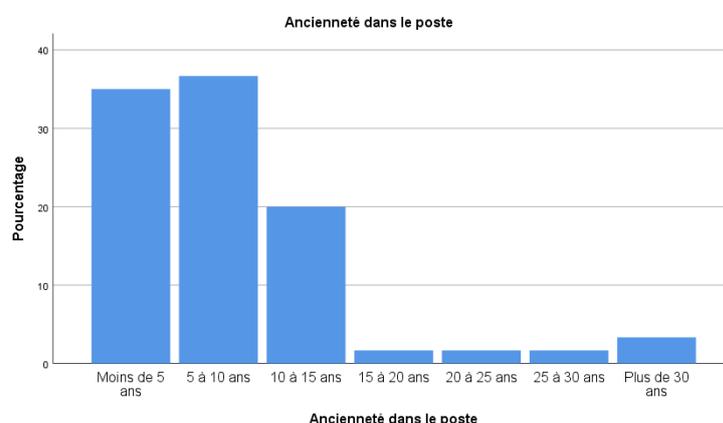
### e. Niveau d'ancienneté :

**Tableau08** : Niveau d'ancienneté des salariés enquêtés

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	21	35,0
5 à 10 ans	22	36,7
10 à 15 ans	12	20,0
15 à 20 ans	1	1,7
20 à 25 ans	1	1,7
25 à 30 ans	1	1,7
Plus de 30 ans	2	3,3
Total	60	100,0

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024)

**Figure09** : Niveau d'ancienneté des salariés enquêtés



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°08.

A partir du tableau 08, nous constatons que le pourcentage des employés dont l'ancienneté est supérieure à 15 ans n'est pas important ; elle est de 1,7%. Tandis que le pourcentage des employés dont l'ancienneté est inférieure à 10 ans est de 36,7 %, ce qui peut être interprété par le fait que le personnel est relativement jeune (nommé il y a à peine une décennie) et l'inauguration de nouvelles structures et services requièrent de nouveaux recrutements.

## 2. Axe 2 : Les moyens de la communication interne

### a. Les moyens de communication utilisés

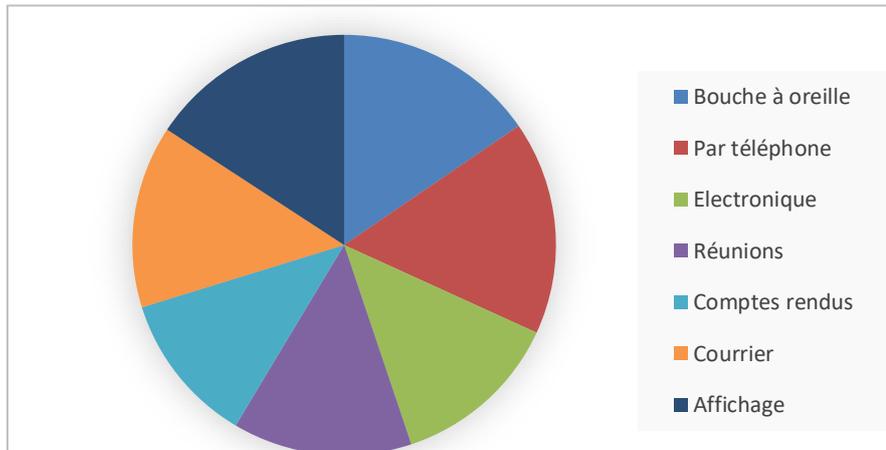
**Tableau09** : les moyens utilisés selon les enquêtés

Moyen	Bouche à oreille	Par téléphone	Electronique	Réunions	Comptes rendus	Courrier	Affichage
Fréquence	45	48	38	40	34	41	46
%	75%	80%	63%	67%	57%	68%	77%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure 10 :** Les moyens de communication utilisés selon les enquêtés



**Source :** Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°09.

D’après les résultats du tableau 09 et la figure ci-dessus, nous constatons que tous les moyens de communication interne sont utilisés. Pour diffuser l’information, le téléphone est utilisé à 80%, l’affichage à 77% et le bouche à oreille à 75% et ce sont les plus faciles et les plus pratiques des moyens de communication. Les courriers, les réunions et les moyens électroniques (intranet essentiellement) sont par ailleurs très utilisés mais avec un degré moins important. Les comptes rendus sont, en revanche, les moins utilisés en communication à des fins de diffusion de l’information.

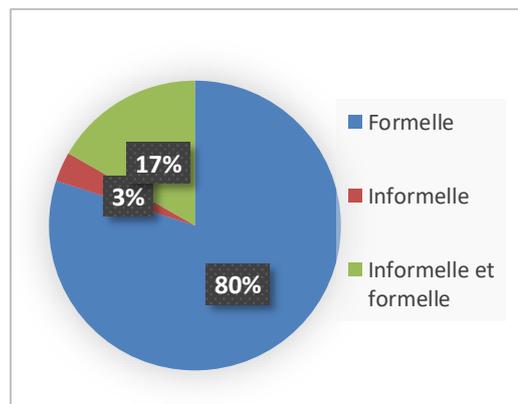
#### b. La nature de la communication soutenue

**Tableau 10 :** la nature de la communication soutenue

	Fréquence	Pourcentage
Formelle	48	80,0
Informelle	2	3,3
Informelle et formelle	10	16,7
Total	60	100,0

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 11 :** la nature de la communication soutenue



**Source :** Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°10.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

D'après les résultats du tableau 10 et de la figure 11, nous constatons que la communication formelle est largement soutenue par le personnel au sein des établissements de santé publics enquêtés avec un pourcentage de 80% tandis que 16,7% confirme une coexistence de la communication formelle et informelle, et 3,3% seulement disent qu'il ya que la communication informelle qui est soutenue. La nature de la communication interne largement soutenue reste donc la communication formelle.

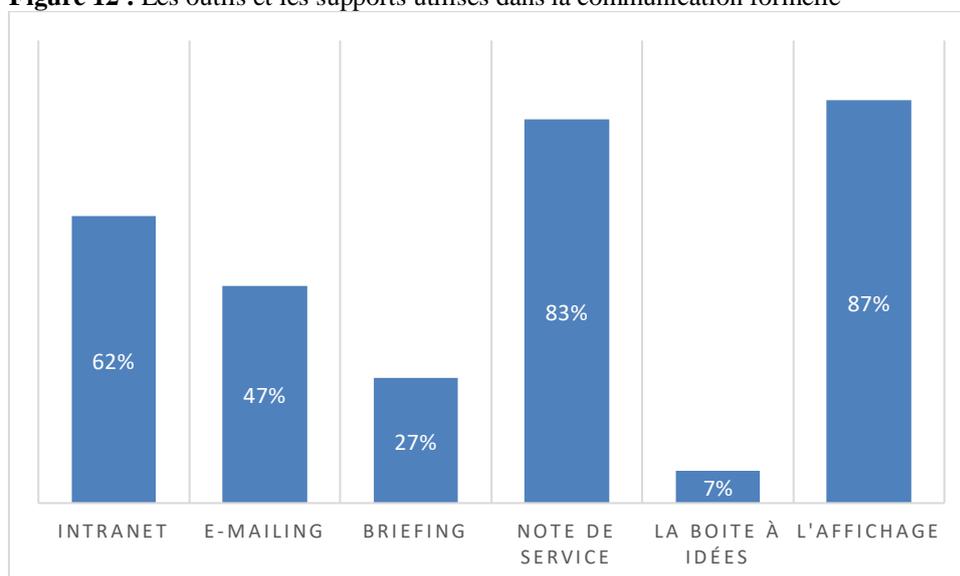
#### c. Les outils et les supports utilisés dans la communication formelle

**Tableau 11 :** Les outils et les supports utilisés dans la communication formelle

Outils de communication	Intranet	E-mailing	Briefing	Note de service	La boîte à idées	L'affichage
Fréquence	37	28	16	50	4	52
%	62%	47%	27%	83%	7%	87%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024)

**Figure 12 :** Les outils et les supports utilisés dans la communication formelle



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°11

Le tableau n°11 et la figure ci-dessus illustrent les outils et les supports d'information les plus utilisés en communication interne formelle au sein des établissements de santé.

Sur la base des données présentées ci-dessus, 87% et 83% des enquêtés déclarent respectivement l'affichage et la note service sont les moyens les plus utilisées dans la circulation

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

et la transmission de l'information. Ensuite l'intranet avec 62%. Le mailing vient en troisième position (47%) et les briefings (27%) en quatrième position. La boîte à idées est très largement sous utilisée (7%) dans les organismes enquêtés, pourtant elle constitue un excellent outil de communication favorisant le management participatif.

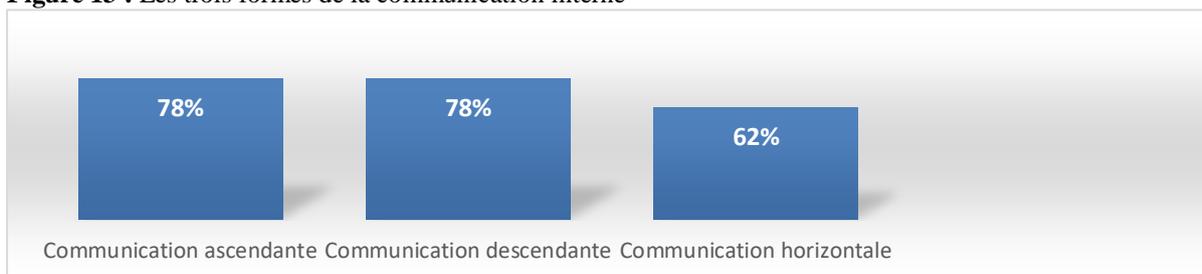
#### d. Les trois formes de la communication interne

**Tableau 12** : Répartition de la perception des enquêtés concernant les trois formes de communication interne

Forme de communication	Communication ascendante	Communication descendante	Communication horizontale
Effectifs	47	47	37
%	78%	78%	62%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 13** : Les trois formes de la communication interne



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°12

D'après le tableau ci-dessus, 78% des interrogés confirment l'existence de la communication descendante et de la communication ascendante, suivi de la communication horizontale avec un pourcentage de 62%. Ainsi et d'après ces résultats, on remarque que la plupart du personnel interrogé confirme l'existence des trois types de communication interne.

#### e. Les moyens spécifiques à la communication ascendante

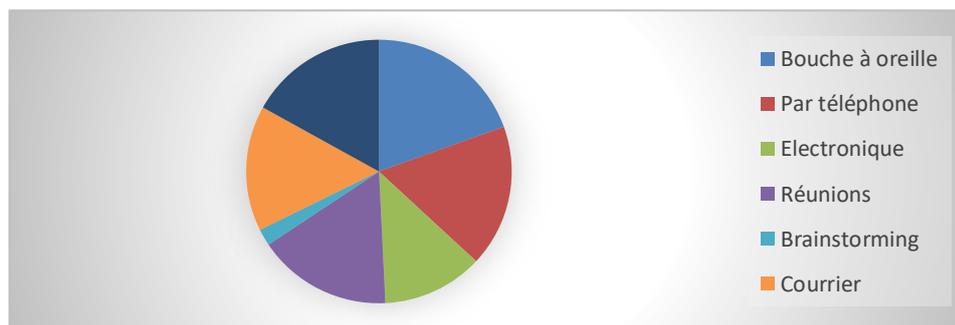
**Tableau 13** : Répartition de l'échantillon selon moyen de la communication ascendante

Moyen	Bouche à oreille	Par téléphone	Electronique	Réunions	Brainstorming	Courrier	Comptes rendus
Effectifs	38	34	24	32	4	30	33
%	63,3%	56,7	40%	53,3%	6,7%	50%	55%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure 14 :** moyen de la communication ascendante



**Source :** Réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°13.

Le tableau n°13 et la figure ci-dessus illustrent les moyens spécifiques de la communication ascendante les plus utilisées, selon nos enquêtés, pour diffuser l’information au sein des établissements de santé publics. Ainsi, 63,3 % des questionnés déclarent que le moyen verbal (de bouche à oreille) est le plus utilisé, vient ensuite le téléphone avec 56,7%, puis les comptes-rendus avec 55% et les réunions avec 53,3%. Le courrier est un moyen de communication interne ascendante cité par 50% des enquêtés, et les moyens électroniques sont cités par 40 % des enquêtés. En dernier lieu vient le brainstorming avec 6,7%.

En effet, lors de notre enquête certains interrogés nous ont confirmé que le fax est utilisé.

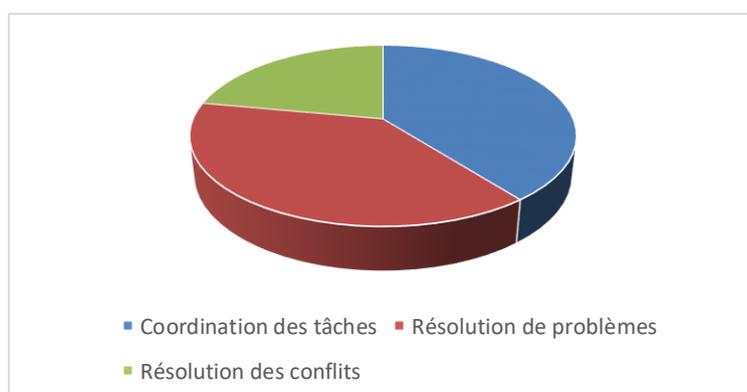
#### f. Les objectifs de la communication ascendante

**Tableau 14 :** Répartition de l’échantillon selon les objectifs des informations communiqués au supérieur hiérarchique.

Objectif communication	Coordination des tâches	Résolution de problèmes	Résolution des conflits
Fréquence	43	42	24
Pourcentage	71,7%	70%	40%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 15 :** Les objectifs des informations communiqués au supérieur hiérarchique.



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°14

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

D'après le tableau 14, nous constatons que les principaux objectifs des informations communiquées avec le responsable hiérarchique sont : la coordination des tâches et des activités entre la direction et les équipes (71,7%) ; et, la résolution des problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement (70%). La gestion des conflits en cas de litiges ou de conflits entre les collègues vient en troisième position (40 %). Selon notre expérience de terrain, nous avons constaté que l'objectif des informations de bas vers le haut consiste à coordonner le personnel dans son travail et à assurer une certaine harmonie de travail.

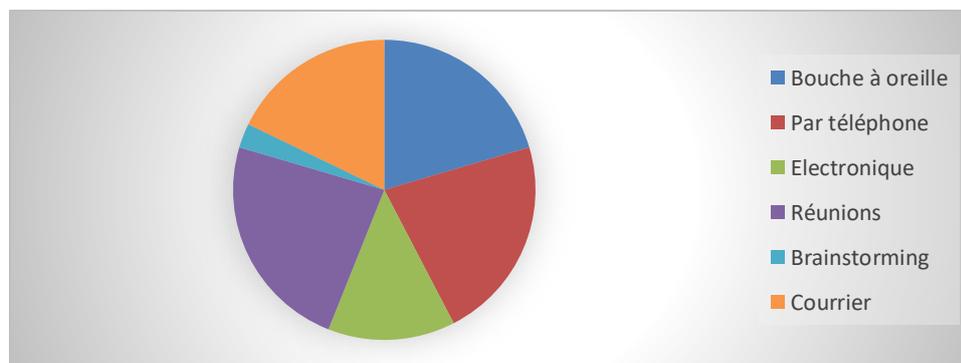
#### g. Les moyens spécifiques de la communication descendante

**Tableau 15** : Répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication descendante

Moyen	Bouche à oreille	Par téléphone	Electronique	Réunions	Brainstorming	Courrier
Effectifs	39	42	26	45	5	34
%	65%	70	43,3%	75%	8,3%	56,7%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 16** : Répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication descendante



**Source** : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°15

Le tableau ci-dessus illustre les moyens spécifiques de la communication descendante les plus utilisés pour diffuser les informations. Sur la base des données présentées ci-dessus, 75% des questionnés pensent que l'information venant du haut de la hiérarchie passe par les réunions ensuite par le bais de téléphone (70%) ou encore de bouche à oreille (65%). Le courrier (56,7%), les moyens électroniques (43,3%) et le brainstorming (8,3%) sont les moins utilisés.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

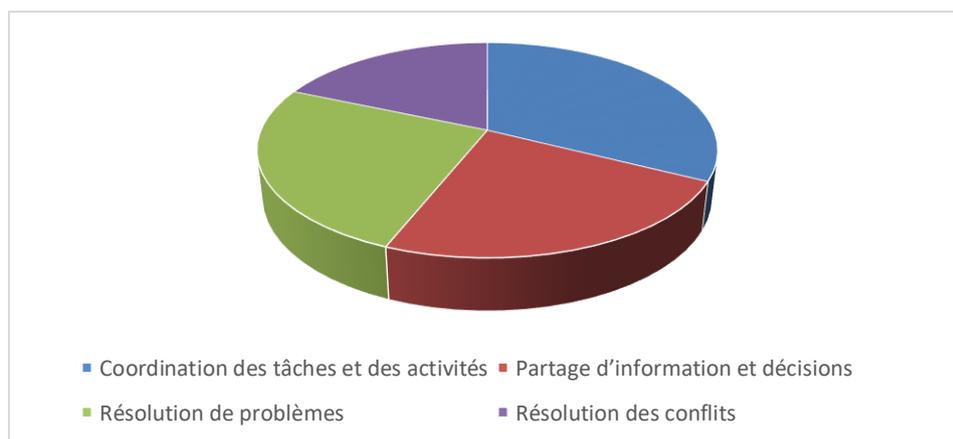
#### h. Les objectifs de la communication descendante

**Tableau 16** : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiquer venant du supérieur hiérarchique.

Objectif communication	Coordination des tâches et des activités	Partage d'information et des décisions	Résolution de problèmes	Résolution des conflits
Fréquence	51	37	40	29
Pourcentage	85%	61,7%	66,7%	48,3%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 17** : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiquées venant du supérieur hiérarchique.



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°16

D'après le tableau 16, on constate que parmi les objectifs ultimes de la communication descendante, la coordination des tâches et des activités entre la direction et les équipes (85%). Viennent ensuite les objectifs suivants : la résolution de problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement (66,7%) ; le partage d'informations pertinentes des décisions prises par la tutelle ou la Direction Générale (61,7%) ; et, la résolution des conflits en cas de litiges ou de conflits entre les collègues (48,3%).

On peut dire que l'objectif de communiquer des informations venant de haut vers bas est purement normatif visant l'application de la réglementation et les décisions de la tutelle par le personnel de l'établissement de santé.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

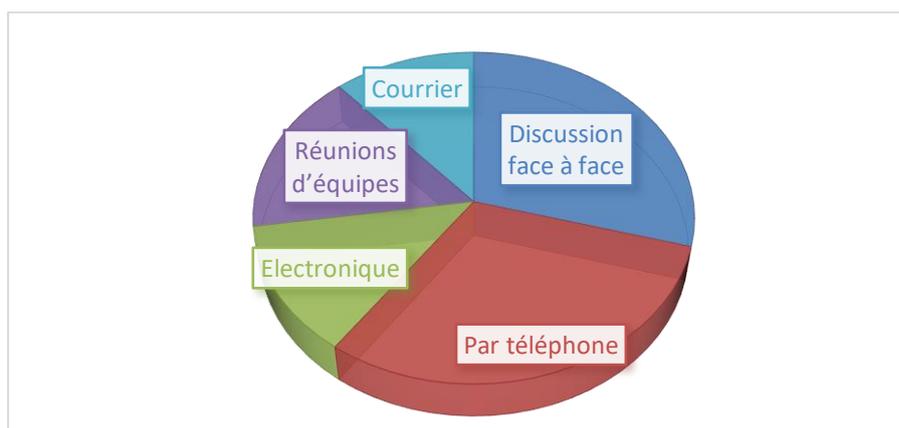
#### i. Les moyens spécifiques à la communication horizontale

Tableau 17 : Répartition de l'échantillon selon les moyens de la communication horizontale :

Moyen	Discussion face à face	Par téléphone	Electronique	Réunions d'équipes	Courrier
Fréquence	46	48	20	25	18
%	76,7%	80%	33,3%	41,7%	30%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

Figure 18 : les moyens de la communication horizontale



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n°17

D'après le tableau 17 et la figure 18, nous constatons que le moyen de communication horizontale prédominant est celui informel principalement verbal, passant par l'utilisation du téléphone (80%) et/ou par la discussion face à face (76,7%) puisque ce sont les moyens les plus faciles et le plus pratiques. Les moyens formels de communication sont les moins utilisés avec 41,7% pour les réunions d'équipe, 33,3% pour le moyen électronique avec 30% pour le courrier avec 30% leur complexité et leur formalisme.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

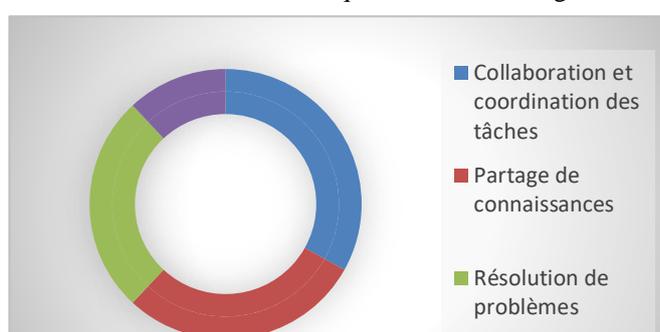
### j. Les objectifs de la communication horizontale

**Tableau 18** : Répartition de l'échantillon selon les objectifs des informations communiquées entre les collègues du même rang hiérarchique.

Objectif communication latérale ou hiérarchique	Collaboration et coordination des tâches	Partage de connaissances	Résolution de problèmes	Résolution des conflits
Fréquence	47	41	37	17
Pourcentage	78,3%	68,3%	61,7%	28,3%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure 19** : Objectifs des informations communiquées entre les collègues du même rang hiérarchique



Source : réalisée par nous-mêmes à partir du tableau 18

Lors de notre étude, la majorité des interrogés affirment que la communication latérale est indispensable au personnel du même niveau hiérarchique. Elle sert à améliorer leurs conditions de travail et apporter des informations et change les idées fausses et les rumeurs. Elle aide notamment à résoudre les problèmes pour avoir un environnement de travail cohérent. Ainsi, les réponses des interrogés étaient comme suit : la collaboration et la coordination des tâches et des activités entre les équipes de travail (78,3%) ; le partage de connaissances (68,3%) ; et, la résolution des problèmes (61,7%) (Cf. Tableau 18).

### 3. Axe 03 : L'impact de la communication interne

#### a. La satisfaction générale de la communication interne

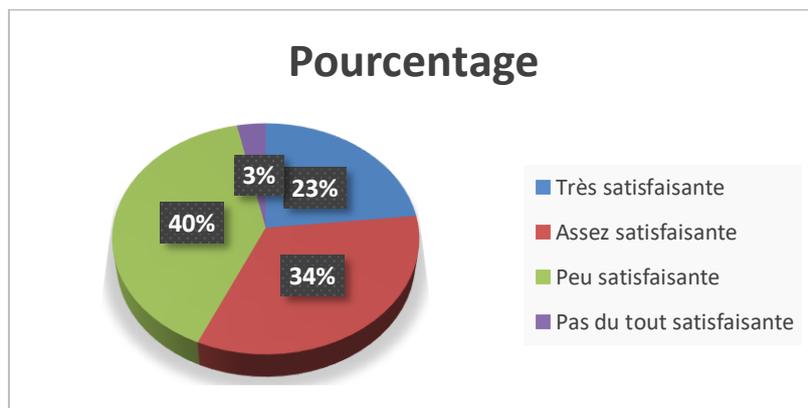
**Tableau n°19** : Répartition des enquêtés selon leur degré de satisfaction globale de la communication interne.

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaisante	14	23,3
Assez satisfaisante	20	33,3
Peu satisfaisante	24	40,0
Pas du tout satisfaisante	2	3,3
Total	60	100,0

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure n°20** : Le degré de satisfaction globale de la communication interne.



**Source** : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 19

D'après les résultats de tableau 19 et la figure ci-dessus, nous constatons que 40% des interrogés trouvent que la communication interne est « **peu satisfaisante** », voir n'est pas optimale, 33,3% trouvent la communication « **Assez satisfaisante** » en raison du manque de fluidité de la communication et de l'absence d'évaluation des feedbacks. Cependant, 23,3% disent que la communication est « **Très satisfaisante** » et permet l'atteinte des objectifs tracés ainsi qu'une circulation efficace de l'information, Enfin, 3,3% disent que la communication interne n'est « **Pas du tout satisfaisante** » dû à une transmission d'une information dévoyée.

Les avis sont partagés presque à part égale entre ceux qui ne sont pas satisfaits de la qualité de la communication interne latérale avec ceux qui sont relativement et totalement satisfaits. Ces derniers peuvent être parmi ceux qui sont intégrés dans des relations informelles au sein de leur établissement, ce qui les laissent satisfait de la communication informelle dont il tire profit.

### b. La nature de la communication des enquêtés avec leur supérieur hiérarchique

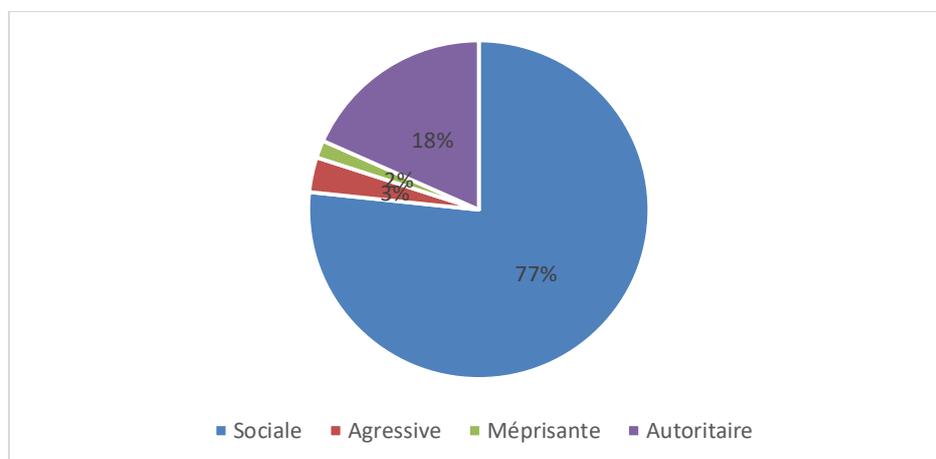
**Tableau n°20** : Répartition des enquêtés selon la nature de la communication avec leur supérieur hiérarchique

Communication avec le supérieur hiérarchique :	Sociale	Agressive	Méprisante	Autoritaire	Total
Effectifs	46	2	1	11	60
%	77%	3%	2%	18%	100%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure n°21** : La nature de la communication des enquêtés avec leur supérieur hiérarchique



**Source** : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 20

D’après le tableau ci-dessus, on constate que 77% des interrogés confirment avoir eu une communication sociable avec leur supérieur hiérarchique. 18% des interrogés pensent en revanche avoir une communication autoritaire, 3% pensent en avoir une communication agressive et 2% pensent qu’elle est méprisante.

De ces résultats, nous constatons que les supérieurs communiquent efficacement et sont à l’écoute de leurs collaborateurs, ce qui les met à l’aise et sentent cette confiance et sociabilité dans leur communication avec leur supérieur.

#### c. La nature de la relation communicative des enquêtés avec les collègues du même rang hiérarchique

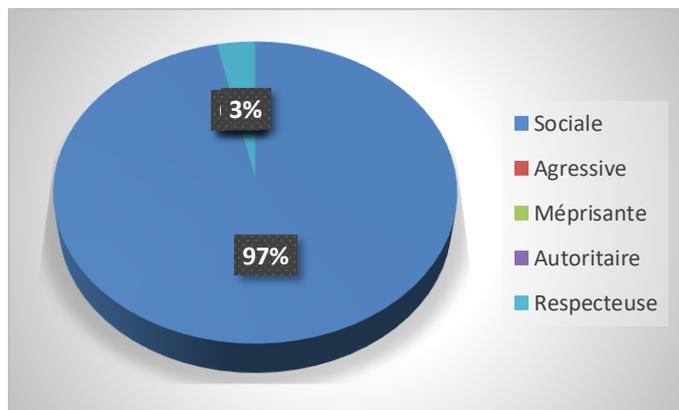
**Tableau n°21** : Répartition des enquêtés selon la nature de leur relation communicative avec les collègues du même rang hiérarchique.

Communication avec les collègues du même rang hiérarchique :	Sociale	Agressive	Méprisante	Autoritaire	Respectueuse	Total
Effectifs	58	0	0	0	2	60
%	97%	0%	0%	0%	3%	100%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure n°22 :** La nature de la relation communicative avec les collègues du même rang hiérarchique.



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 21

Le même constat, ci-dessus, revient avec la nature de la communication interne latérale entre les fonctionnaires d'un établissement de santé où presque la totalité des interrogés (97%) exprime une relation communicative sociable entre les collègues du même rang hiérarchique et 3% en exprimant une relation respectueuse. Ceci reflète un bon climat de travail

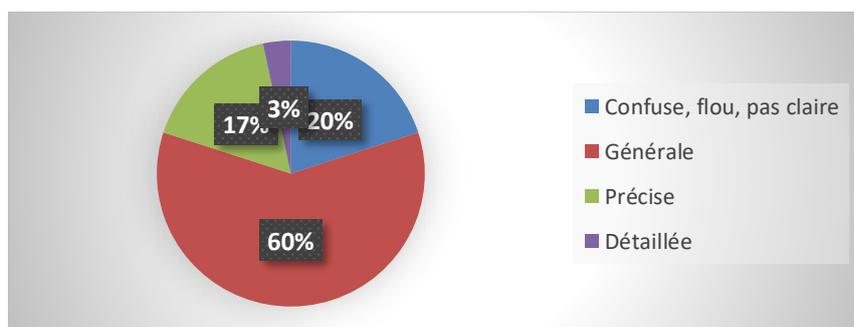
#### d. La perception de la communication interne par les enquêtés

**Tableau n°22 :** Répartition des enquêtés selon leur perception de la communication interne au sein de leur établissement.

Communication interne au sein de l'établissement :	Confuse, flou, pas claire	Générale	Précise	Détaillée	Total
Effectifs	12	36	10	2	60
%	20%	60%	17%	3%	100%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure n°23 :** La perception de la communication interne par les enquêtés



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 22

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

La perception de la communication interne par les enquêtés est plutôt favorable où la majorité des interrogés affirment l'efficacité de la circulation de l'information avec un pourcentage de 60%, 17% d'entre eux confirment que cette communication est précise et 3% avouent qu'elle est même détaillée, contre seulement 20% qui la considèrent comme confuse. Nous constatons donc que l'information est généralement bien transmise et comprise au sein de l'organisation, ce qui contribue à une meilleure coordination des tâches et à une atmosphère de travail positive. Cependant, il reste une minorité significative de collaborateurs qui éprouvent des difficultés, soulignant la nécessité d'améliorer certains aspects de la communication pour atteindre une clarté et une précision encore plus grandes, et pour s'assurer que les informations cruciales ne soient jamais perçues comme floues ou ambiguës.

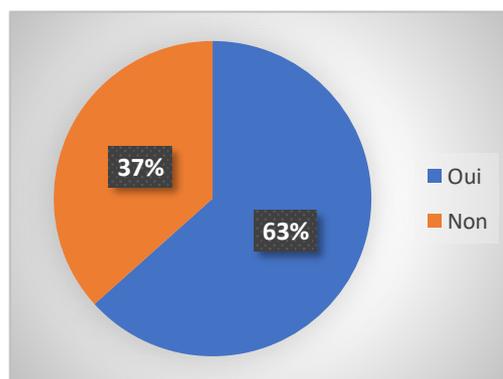
#### e. L'efficacité de la circulation de l'information dans l'organisation

Tableau n°23 : La circulation de l'information

Circulation d'information	Oui	Non	Total
Effectifs	38	22	60
Pourcentage	63,3%	36,7%	100%

Source : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

Figure n°24 : La circulation de l'information



Source : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 23

D'après le tableau ci-dessus, on constate que près de deux tiers des interrogés affirment que l'information circule efficacement au sein de leur établissement, contre un tiers qui confirme l'inefficacité de la circulation de l'information dans leur établissement (Cf. Tableau 23 & Figure 24). Les obstacles qui entravent la circulation de la communication seront expliqués dans le point suivant.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

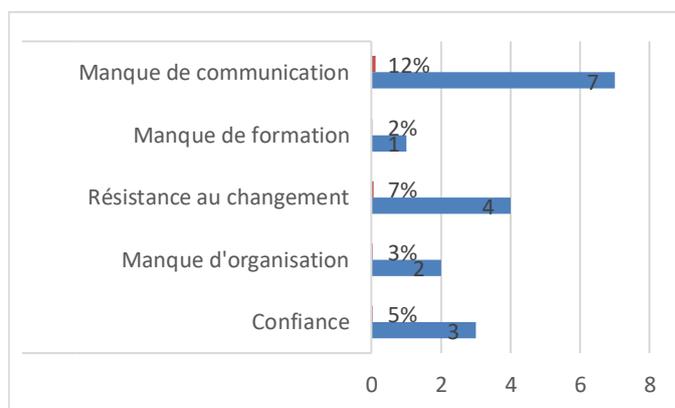
### f. Les obstacles de manque de communication :

**Tableau n° 24 :** Les obstacles du manque de la communication

Obstacles	Fréquence	Pourcentage
Confiance	3	5%
Manque d'organisation	2	3%
Résistance au changement	4	7%
Manque de formation	1	2%
Manque de communication	7	12%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure n°25 :** Les obstacles du manque de la communication



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 24

Selon les données du tableau 24, on constate que d'après les enquêtés, le manque de communication est dû à un retard de transmission de l'information ; c'est l'obstacle majeur qui entrave l'efficacité de la communication, rajoutant à cela la résistance au changement et le manque de confiance entre le personnel. Le manque d'organisation et le manque de formation viennent comme obstacle avec un degré moins important.

### g. Les difficultés qui freinent la communication interne

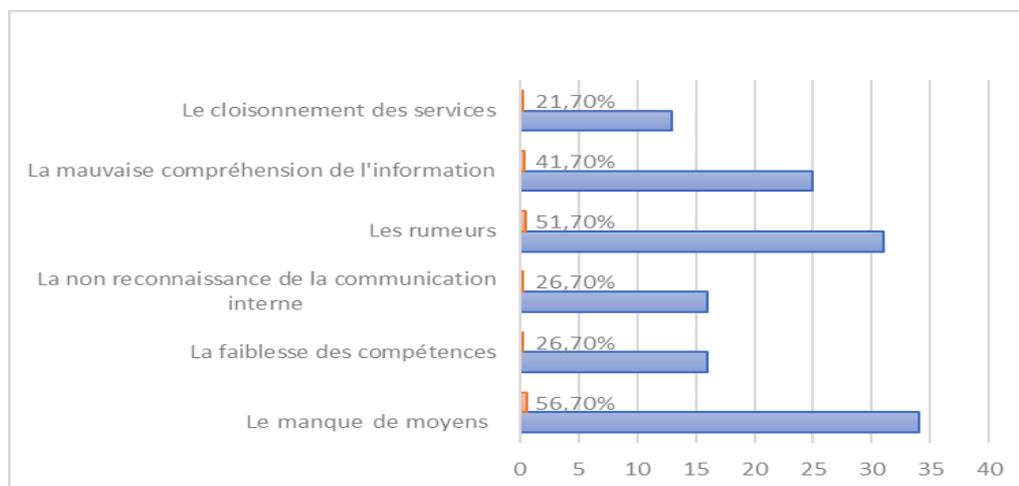
**Tableau n° 25 :** Les principales difficultés qui freinent la circulation de la communication interne

Principales difficultés qui freinent la communication	Le manque de moyens	La faiblesse des compétences	La non reconnaissance de la communication interne	Les rumeurs	La mauvaise compréhension de l'information	Le cloisonnement des services
Fréquence	34	16	16	31	25	13
%	56,7%	26,7%	26,7%	51,7%	41,7%	21,7%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure n° 26 :** Les principales difficultés qui freinent la circulation de la communication interne



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 25

Les principales difficultés qui freinent la circulation de la communication interne selon nos enquêtés sont le manque de moyen (56,7%) et les rumeurs (51,7%). Ce sont en effet des difficultés qui peuvent déliter le lien de confiance et réduire la communication entre les différents acteurs. La mauvaise compréhension de l'information peut ainsi converger vers des conflits. En second lieu, viennent la non reconnaissance de la communication interne, la faiblesse des compétences du personnel quant à l'utilisation des supports de communication et le cloisonnement des services.

### 4. Axe 04 : Le rôle de la numérisation dans le renforcement de la communication

#### a. Le changement des moyens et des supports de communication après la numérisation

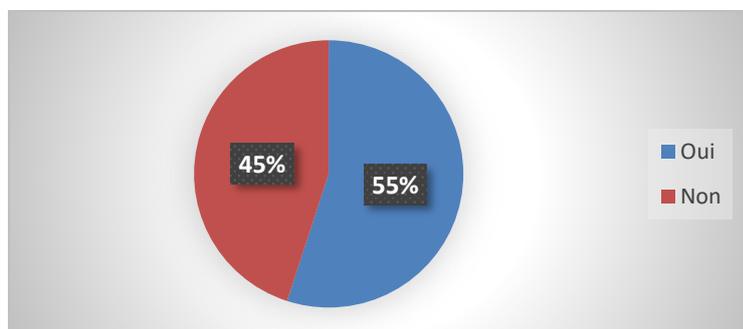
**Tableau n°26 :** Le changement des moyens et des supports de communication après la numérisation

Changement des moyens et des supports de communication après la numérisation :	Oui	Non	Total
Effectifs	33	27	60
Pourcentage	55%	45%	100%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

**Figure n°27 :** Répartition des enquêtés selon leur perception au projet du changement des moyens et des supports de communication après la numérisation :



**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 26

55% du personnel interrogé confirme que les moyens et les supports de communication ont changé après la numérisation contre 45% qui confirme le contraire. Cela peut être expliqué par diverses raisons, tel que le manque de fiabilité de ces moyens.

#### b. Les nouveaux moyens et nouvelles techniques d'information et de communication

**Tableau 27 :** L'utilisation des nouveaux moyens numérisés pour la communication

Nouveaux moyens numérisés	DEM	RH-Santé	GMAO	Logiciels
Fréquence	20	8	4	4
%	33,3%	13,3%	6,7%	6,7%

**Source :** Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

Les nouveaux moyens et nouvelles techniques numérisés d'information et de communication recensés par nos enquêtés sont : Dossier Electronique du Malade, la RH-santé et le logiciel de gestion de la maintenance par ordinateur GMAO.

Le DEM centralise les informations médicales des patients, permettant un accès rapide et précis aux données essentielles, ce qui réduit les erreurs et facilite la continuité des soins. Les systèmes RH-santé optimisent la gestion des ressources humaines en automatisant la planification des effectifs, en favorisant la satisfaction du personnel et en assurant la conformité avec les réglementations. Enfin, le logiciel (GMAO) garantit la fiabilité des équipements médicaux en planifiant et en suivant leur entretien, ce qui améliore la sécurité des patients et du personnel, tout en optimisant les coûts de maintenance. Ensemble, ces outils renforcent la communication

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

et la coordination au sein des établissements de santé, contribuant à un environnement de travail plus efficace et sûr.

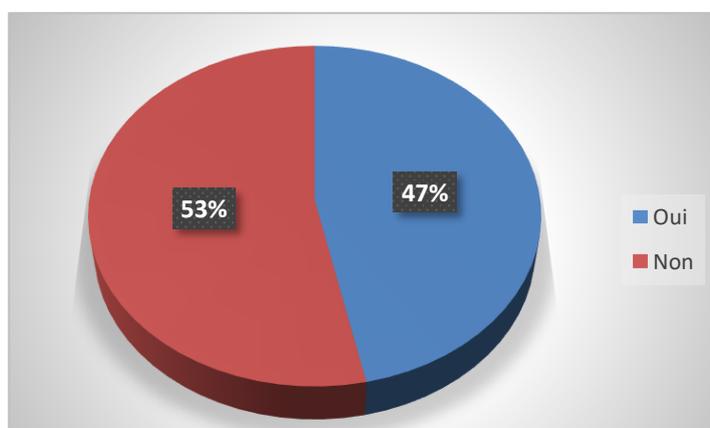
#### c. La numérisation des nouvelles techniques au sein de l'établissement

**Tableau n°28** : La numérisation des nouvelles techniques d'informations et de communication

	Oui	Non	Total
Fréquence	28	32	60
Pourcentage	46,7%	53,3	100%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

**Figure n°28** : La numérisation des nouvelles techniques d'informations et de communication



**Source** : réalisée par nous-mêmes à partir des données du tableau n° 28

On constate que 53% des répondants ont confirmé la non numérisation de ces nouveaux moyens, contre 47% qui ont dit que les nouveaux moyens sont numérisés. Ceci pourra dévoiler un potentiel manque de compétences et de ressources nécessaires pour adopter ces technologies. En mettant en place des programmes de formation appropriés et en améliorant les ressources disponibles, l'organisation peut améliorer l'adoption des technologies numériques et optimiser ses opérations.

#### d. La maîtrise des nouveaux moyens et nouvelles techniques d'information et de communication

**Tableau n°29** : Répartition de l'échantillon selon leur maîtrise des nouvelles techniques d'information et de communication

	Non	Oui	Total
Fréquence	26	34	60
Pourcentage	43,3%	56,7%	100%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

On constate que 56,7% de notre échantillon d'enquête maîtrise les nouvelles techniques d'information et de communication alors que 43,3% de notre échantillon ne maîtrise pas ces nouveaux moyens. Ce qui affirme ce que nous avons analysé ci-dessus concernant le manque de compétence.

#### e. Le besoin de formation pour les nouvelles techniques

**Tableau n°30** : Répartition de l'échantillon selon leur besoin de formation aux nouvelles techniques d'information et de communication

	Non	Oui	Total
Fréquence	14	46	60
Pourcentage	23,3%	76,7%	100%

**Source** : Enquête personnelle (20 mai 2024 au 6 juin 2024).

D'après le tableau n°30, on constate que 76,7% des interrogés manifestent leur besoin de formation pour s'adapter aux nouvelles techniques d'information et de communication.

Le manque de compétence dans la maîtrise des nouvelles techniques et de la numérisation représente un défi significatif pour les établissements de santé, ainsi il est crucial d'adapter des programmes éducatifs spécifiques. Ces programmes devraient être conçus pour renforcer les compétences pratiques et théoriques nécessaires à l'utilisation efficace des nouvelles technologies, tout en tenant compte des besoins particuliers du secteur de la santé.

En investissant dans ces initiatives, les établissements de santé peuvent non seulement améliorer la gestion des informations et la communication interne, mais aussi optimiser les soins aux patients et renforcer leur capacité à répondre aux défis technologiques contemporains.

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

### Section 2 : Résultats analytiques de l'enquête

Cette section est consacrée à l'étude des résultats analytiques obtenus à partir de l'enquête menée dans divers établissements de santé (CHU, EPH, EHS et EPSP). L'objectif principal est de comprendre les dynamiques de communication au sein de ces institutions, en mettant en lumière les préférences en matière de types et de formes de communication, ainsi que l'utilisation des différents moyens et outils de communication.

Les données présentées permettront d'évaluer non seulement la prévalence de la communication formelle et informelle, mais aussi l'efficacité perçue de la communication interne par le personnel de ces établissements. Les analyses offriront une vue d'ensemble sur les pratiques de communication et suggéreront des pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité communicationnelle et la satisfaction des employés.

#### 1. Les établissements selon la nature de communication véhiculée

**Tableau 31 : Répartition des établissements selon la nature de communication véhiculée**

Nature communication	Type de l'établissement									
	CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Formelle	25	83,3%	7	77,8%	8	80,0%	8	72,7%	48	100%
Informelle	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100%
Informelle et formelle	3	10,0%	2	22,2%	2	20,0%	3	27,3%	10	100%
Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Les résultats de ce tableau nous informent que le mode de communication formelle est celui qui règne le plus et ce à mesure qu'on monte dans la pyramide de spécialisation des établissements de santé avec une proportion particulièrement élevée dans le CHU avec 83,3%. La communication informelle est quasiment absente dans les EPH, EHS et EPSP, uniquement présente dans le CHU avec 6,7%. Les établissements combinant les deux formes de communication (informelle et formelle) représentent une minorité, mais sont plus présents dans EPSP avec 27,3%.

On peut conclure que la communication formelle est largement dominante dans ces établissements (CHU, EPH, EHS et EPSP) ce qui est cohérent avec la nature institutionnelle (le

## Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

degré de leur spécialisation). Il est intéressant de rappeler dans une ou deux phrases l'intérêt de la communication formelle contrairement à la communication informelle dans ce type d'établissements.

### 2. La forme de communication dans les différents établissements

**Tableau 32 : Répartition des établissements selon la forme de communication**

Forme de communication		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Communication ascendante	Non	7	23,3%	1	11,1%	2	20,0%	3	27,3%	13	21,7%
	Oui	23	76,7%	8	88,9%	8	80,0%	8	72,7%	47	78,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Communication descendante	Non	8	26,7%	0	0,0%	2	20,0%	3	27,3%	13	21,7%
	Oui	22	73,3%	9	100%	8	80,0%	8	72,7%	47	78,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Communication horizontale	Non	14	46,7%	2	22,2%	3	30,0%	4	36,4%	23	38,3%
	Oui	16	53,3%	7	77,8%	7	70,0%	7	63,6%	37	61,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

La lecture du tableau 32 nous montre que la communication ascendante est dominante dans tous les types d'établissements, particulièrement dans l'EPH (88,9%) et l'EHS (80%). Elle indique une tendance à encourager les retours d'informations des niveaux inférieurs vers les niveaux supérieurs. La communication descendante est aussi prépondérante, surtout dans l'EPH où elle est exclusive (100%). Elle montre une structure organisationnelle hiérarchique forte, avec des directives venant principalement du sommet. La communication horizontale est présente dans la majorité des établissements, mais plus importante dans l'EPH (77,8%) et l'EHS (70%). Elle suggère une collaboration inter-équipes plus élevée dans ces établissements par rapport au CHU (53,3%).

On conclut que la communication ascendante et descendante sont largement répandues dans les établissements de santé, avec une légère prépondérance pour la communication ascendante. Cela montre une certaine ouverture au feedback des employés, essentielle pour l'amélioration continue et la résolution de problèmes. Cependant, la communication horizontale, bien que présente, est moins dominante, indiquant que la collaboration inter-équipes peut être améliorée pour une meilleure synergie organisationnelle. L'EPH se distingue par une communication

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

descendante totale, ce qui peut refléter une structure plus rigide. En revanche, l'EPSP et l'EHS montrent une utilisation plus équilibrée des trois formes de communication, ce qui pourrait favoriser un environnement de travail plus collaboratif et dynamique.

#### 3. Les moyens de communication les plus utilisés dans les établissements de santé

**Tableau 33 : Répartition des établissements selon les moyens de communication les plus utilisés**

Moyen de communication		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Oral: bouche à oreille	Non	7	23,3%	3	33,3%	1	10,0%	4	36,4%	15	25,0%
	Oui	23	76,7%	6	66,7%	9	90,0%	7	63,6%	45	75,0%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Oral: par téléphone	Non	7	23,3%	2	22,2%	2	20,0%	1	9,1%	12	20,0%
	Oui	23	76,7%	7	77,8%	8	80,0%	10	90,9%	48	80,0%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Electronique	Non	15	50,0%	2	22,2%	3	30,0%	2	18,2%	22	36,7%
	Oui	15	50,0%	7	77,8%	7	70,0%	9	81,8%	38	63,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Réunions	Non	14	46,7%	2	22,2%	2	20,0%	2	18,2%	20	33,3%
	Oui	16	53,3%	7	77,8%	8	80,0%	9	81,8%	40	66,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Comptes rendus	Non	15	50,0%	1	11,1%	6	60,0%	4	36,4%	26	43,3%
	Oui	15	50,0%	8	88,9%	4	40,0%	7	63,6%	34	56,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Affichage	Non	12	40,0%	1	11,1%	1	10,0%	0	0,0%	14	23,3%
	Oui	18	60,0%	8	88,9%	9	90,0%	11	100%	46	76,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Courrier	Non	13	43,3%	2	22,2%	3	30,0%	1	9,1%	19	31,7%
	Oui	17	56,7%	7	77,8%	7	70,0%	10	90,9%	41	68,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Dans le tableau 33, nous analysons l'utilisation des différents moyens de communication dans divers types d'établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP). La communication orale, qu'elle soit verbale (de bouche à oreille) ou par téléphone, est largement préférée dans tous les établissements, avec des proportions de 75% et 80% respectivement. Les moyens électroniques sont utilisés par 63,3% des établissements, bien que 50% des CHU ne les utilisent pas. Les réunions sont également courantes, avec une proportion de 66,7%.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

Les comptes rendus sont moins uniformément utilisés, bien qu'ils soient majoritaires à 56,7%. L'affichage est principalement adopté par l'EPSP (100%) et globalement par 76,7% des établissements. Enfin, l'utilisation du courrier est notablement élevée dans tous les établissements enquêtés (68,3%), les EPSP particulièrement (90,9%). Ces tendances montrent une diversité dans les préférences de communication, avec une forte inclination vers les moyens oraux et électroniques, tandis que les méthodes traditionnelles comme l'affichage et le courrier restent les moins significatives, sauf dans les EPSP.

On peut conclure une nette préférence pour la communication orale et électronique dans les établissements de santé, avec des variations en fonction du type d'établissement. L'EPSP semble plus enclin à utiliser une variété de moyens de communication, y compris des méthodes traditionnelles comme l'affichage et le courrier.

#### 4. Les outils de communication les plus utilisées dans les établissements de santé

**Tableau n°34 : Répartition des établissements selon les outils de communication les plus utilisés**

Outils communication		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Intranet	Non	12	40,0%	3	33,3%	3	30,0%	5	45,5%	23	38,3%
	Oui	18	60,0%	6	66,7%	7	70,0%	6	54,5%	37	61,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
E-mailing	Non	16	53,3%	6	66,7%	6	60,0%	4	36,4%	32	53,3%
	Oui	14	46,7%	3	33,3%	4	40,0%	7	63,6%	28	46,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Briefing	Non	22	75,9%	6	66,7%	6	60,0%	9	81,8%	43	72,9%
	Oui	7	24,1%	3	33,3%	4	40,0%	2	18,2%	16	27,1%
	Total	29	100%	9	100%	10	100%	11	100%	59	100%
Note de service	Non	8	26,7%	0	0,0%	1	10,0%	1	9,1%	10	16,7%
	Oui	22	73,3%	9	100%	9	90,0%	10	90,9%	50	83,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
La boîte à idées	Non	30	100%	7	77,8%	10	100%	9	81,8%	56	93,3%
	Oui	0	0,0%	2	22,2%	0	0,0%	2	18,2%	4	6,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
L'affichage	Non	6	20,0%	1	11,1%	0	0,0%	1	9,1%	8	13,3%
	Oui	24	80,0%	8	88,9%	10	100,0%	10	90,9%	52	86,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

Source : réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

### **Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia**

Le tableau 34 présente la répartition des établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP) selon les outils de communication les plus utilisés. Les outils de communication incluent l'intranet, l'e-mailing, les briefings, les notes de service, la boîte à idées et l'affichage.

L'intranet est utilisé par 61,7% des établissements, avec une adoption particulièrement élevée dans l'EHS (70%) et l'EPH (66,7%). L'e-mailing est moins répandu, avec seulement 46,7% des établissements l'utilisant, mais il est plus courant dans l'EPSP (63,6%). Les briefings sont les moins utilisés, avec seulement 27,1% des établissements les adoptant, notamment le CHU (24,1%) et l'EPSP (18,2%). Les notes de service sont largement adoptées (83,3%), surtout dans l'EPH (100%) et l'EHS (90%). La boîte à idées est très peu utilisée (6,7%), avec une adoption nulle chez les CHU et les EHS. Enfin, l'affichage est un outil de communication largement répandu, utilisé par 86,7% des établissements, avec une adoption complète chez l'EHS (100%) et presque complète chez l'EPSP (90,9%). Ces tendances montrent une préférence pour les outils de communication formels comme l'intranet et les notes de service, tandis que les méthodes comme les briefings et les boîtes à idées sont beaucoup moins courantes.

Pour améliorer la communication, les établissements pourraient envisager d'adopter davantage la boîte à idées et de diversifier les outils utilisés en fonction de leurs besoins spécifiques.

#### **5. La satisfaction du personnel des établissements vis-à-vis de la communication interne**

**Tableau 35 : Répartition des établissements selon la satisfaction de leur personnel vis-à-vis de la communication interne**

Communication interne au sein de l'établissement	Type de l'établissement									
	CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Très satisfaisante	2	6,7%	4	44,4%	1	10,0%	7	63,6%	14	23,3%
Assez satisfaisante	10	33,3%	4	44,4%	4	40,0%	2	18,2%	20	33,3%
Peu satisfaisante	16	53,3%	1	11,1%	5	50,0%	2	18,2%	24	40,0%
Pas du tout satisfaisante	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%
Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

Source : réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Le tableau 35 présente la satisfaction concernant la communication interne au sein de divers types d'établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP). La satisfaction est évaluée selon quatre niveaux : très satisfaisante, assez satisfaisante, peu satisfaisante, et pas du tout satisfaisante.

### **Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia**

---

La lecture du tableau nous montre que 23,3% des établissements trouvent la communication interne très satisfaisante, avec une satisfaction notable chez l'EPSP (63,6%) et l'EPH (44,4%). Cependant 3,3% la trouvent assez satisfaisante, surtout chez le CHU (33,3%), l'EPH (44,4%) et l'EHS (40,0%). En effet 40% des établissements considèrent la communication peu satisfaisante, avec une majorité chez le CHU (53,3%) et une moitié de l'EHS (50,0%). Enfin 3,3% la trouvent pas du tout satisfaisante, avec seulement le CHU représentant cette catégorie (6,7%).

La majorité de nos enquêtés au CHU (53,3%) trouve la communication peu satisfaisante, et seulement 6,7% la trouve très satisfaisante. Une grande proportion de ceux qui sont de l'EPH (44,4%) la trouve très satisfaisante ou assez satisfaisante (44,4%), avec une minorité la trouvant peu satisfaisante (11,1%). Les résultats concernant l'EHS montrent une répartition équitable entre assez satisfaisante (40,0%) et peu satisfaisante (50,0%), avec une faible proportion trouvant la communication très satisfaisante (10,0%). Enfin, à l'EPSP, le personnel est majoritairement satisfait de leur communication interne, avec 63,6% la trouvant très satisfaisante et 18,2% la trouvant peu satisfaisante.

La satisfaction concernant la communication interne varie considérablement entre les types d'établissements. Le personnel à l'EPSP et à l'EPH montre une satisfaction plus élevée comparativement au personnel du CHU et de l'EHS présentant des niveaux de satisfaction plus faibles, surtout avec une proportion notable des CHU trouvant la communication interne peu satisfaisante. Il serait bénéfique pour le CHU et l'EHS d'analyser et d'améliorer leurs méthodes de communication interne pour accroître la satisfaction de leur personnel.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

#### 6. La clarté et la nature de transmission de la communication interne

**Tableau 36 : Répartition des établissements selon la clarté et la nature de transmission de la communication interne**

Communication interne au sein de l'établissement :		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Confuse, flou, pas claire	Non	22	73,3%	9	100%	10	100%	11	100%	52	86,7%
	Oui	8	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	13,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Générale	Non	13	43,3%	4	44,4%	4	40,0%	6	54,5%	27	45,0%
	Oui	17	56,7%	5	55,6%	6	60,0%	5	45,5%	33	55,0%
Précise	Non	25	83,3%	4	44,4%	7	70,0%	10	90,9%	46	76,7%
	Oui	5	16,7%	5	55,6%	3	30,0%	1	9,1%	14	23,3%
Détaillée	Non	26	86,7%	7	77,8%	8	80,0%	6	54,5%	47	78,3%
	Oui	4	13,3%	2	22,2%	2	20,0%	5	45,5%	13	21,7%

**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Le tableau présente la répartition des établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP) selon la clarté et la nature de la transmission de la communication interne. Les catégories de la communication évaluées sont : confuse, floue ou pas claire ; générale ; précise ; et détaillée.

Dans la majorité des établissements (86,7%), le personnel considère leur communication interne non confuse et claire. Cependant, 26,7% des répondants du CHU considèrent leur communication interne confuse, contre 0% dans les autres établissements. En effet, 55% du personnel des établissements trouvent que leur communication est générale. Cela est plus marqué dans l'EHS (60%) et le CHU (56,7%). Cependant, 54,5% des répondants de l'EPSP trouvent leur communication trop générale.

23,3% des répondants des établissements considèrent leur communication précise, avec une proportion significative chez l'EPH (55,6%). À l'inverse, 83,3% des répondants du CHU et 90,9% de l'EPSP ne trouvent pas leur communication précise.

Seulement 21,7% des répondants des établissements jugent leur communication détaillée. Ceux de l'EPSP montrent une meilleure performance avec 45,5%, tandis que ceux du CHU (86,7%) et l'EHS (80%) ne trouvent pas leur communication assez détaillée.

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

On peut conclure que les résultats indiquent que la majorité du personnel des établissements de santé trouve leur communication interne claire et non confuse. Cependant, il y a des variations dans la perception de la clarté et du niveau de détail de la communication entre les types d'établissements. L'EPH semble avoir une communication interne plus précise et détaillée par rapport au CHU et l'EHS. Le personnel à l'EPSP montre une tendance à avoir une communication plus détaillée mais aussi plus générale.

#### 7. L'efficacité de la circulation de l'information

**Tableau 37 : Répartition des établissements selon l'efficacité de l'information**

Circulation efficace de l'information au sein de l'établissement	Type de l'établissement									
	CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Oui	12	40%	9	100%	7	70%	10	90,9%	38	63,3%
Non	18	60%	0	0%	3	30%	1	9,1%	22	36,7%
Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

**Source** : réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Le tableau présente la répartition des établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP) selon l'efficacité de la circulation de l'information.

La majorité des répondants des établissements (63,3%) jugent la circulation de l'information interne efficace. Cependant, 36,7% trouvent que cette circulation n'est pas efficace. Une proportion importante du personnel du CHU (60%) trouve que la circulation de l'information n'est pas efficace. Seulement 40% des répondants du CHU considèrent la circulation de l'information efficace. Tous les répondants de l'EPH (100%) trouvent que la circulation de l'information est efficace, ce qui indique une excellente gestion de l'information interne dans cet établissement.

Cependant 70% des répondants de l'EHS jugent la circulation de l'information efficace, tandis que 30% la trouvent inefficace. En effet, une grande majorité des répondants de l'EPSP (90%) considèrent la circulation de l'information comme efficace. Seul 9,1% trouvent que cette circulation n'est pas efficace.

On conclut que la circulation de l'information interne est jugée efficace par la majorité des établissements de santé enquêtés, particulièrement parmi les EPH et les EPSP. Le CHU semble

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

cependant, avoir des difficultés significatives dans ce domaine. On peut dire que moins l'organisation est petite plus la circulation de l'information est efficace et vice versa.

#### 8. Le changement des moyens et des supports de communication depuis la numérisation

**Tableau 38 : Répartition des établissements selon le changement des moyens et des supports de communication depuis la numérisation**

		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
Les moyens et les supports de communication ont-ils changé après la numérisation	Oui	14	46,7%	8	88,9%	7	70%	4	36,4%	33	55%
	Non	16	53,3%	1	11,1%	3	30%	7	63,6%	27	45%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

**Source :** réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

Le tableau nous montre que dans la majorité des établissements (55%) les répondants indiquent que les moyens et supports de communication ont changé après la numérisation. Cependant, 45% n'ont pas observé de changement.

Plus de la moitié des répondants du CHU (53,3%) n'ont pas constaté de changement dans les moyens et supports de communication après la numérisation. 46,7% ont en revanche, constaté un changement. Cependant une grande majorité des répondants de l'EPH (88,9%) ont observés un changement dans leurs moyens et supports de communication suite à la numérisation, ce qui montre une adoption significative des nouvelles technologies. 70% des répondants de l'EHS ont noté un changement dans leurs moyens et supports de communication après la numérisation, indiquant une bonne adoption de la numérisation.

Contrairement aux autres établissements, une majorité des répondants de l'EPSP (63,6%) n'ont pas observé de changement dans leurs moyens et supports de communication suite à la numérisation. Seuls 36,4% des répondants de l'EPSP ont constaté un changement.

On conclut que la majorité des établissements de santé (55%) ont constaté un changement dans les moyens et supports de communication après la numérisation, bien que cette tendance varie selon le type d'établissement. Les EPH sont les plus susceptibles d'avoir adopté de nouveaux

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

moyens et supports de communication suite à la numérisation, tandis que les CHU et EPSP montrent une adoption plus limitée.

#### 9. L'utilisation de nouveaux moyens numérisés de communication

**Tableau n°39 : Répartition des établissements selon les nouveaux moyens et supports de communication utilisés depuis la numérisation**

Nouveaux moyens numérisés de communication employés par l'établissement		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
DEM	Non	24	80%	3	33,3%	4	40%	1	9,1%	32	53,3%
	Oui	6	20%	6	66,7%	6	60%	10	90,9%	28	46,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
RH-Santé	Non	28	93,3%	5	55,6%	8	80%	1	9,1%	42	70%
	Oui	2	6,7%	4	44,4%	2	20%	10	90,9%	18	30%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
GMAO	Non	30	100%	6	66,7%	9	90%	11	100%	56	93,3%
	Oui	0	0,0%	3	33,3%	1	10%	0	0%	4	6,7%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Logiciel	Non	30	100%	7	77,8%	10	100%	11	100%	58	96,7%
	Oui	0	0%	2	22,2%	0	0%	0	0%	2	3,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

Source : réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

D'après la lecture du tableau 39 qui présente la répartition des établissements de santé (CHU, EPH, EHS, EPSP) selon l'utilisation de nouveaux moyens numérisés de communication tels que DEM, RH-Santé, GMAO et Logiciel on peut dire que :

Le DEM (Dossier Électronique du Patient) est utilisé majoritairement par l'EPSP (90,9%), tandis que les répondants du CHU (80%) montrent une adoption plus faible. Les répondants de l'EPH (66,7%) et de l'EHS (60%) ont également une adoption notable des technologies numériques. Les répondants de l'EPSP (90,9%) montrent également une forte adoption de RH-Santé, tandis que la majorité du personnel des autres types d'établissements ne l'utilisent pas, en particulier les CHU avec une proportion de 93,3%.

Concernant la GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur), parmi tous les établissements, seuls (33,3%) du personnel des EPH l'utilisent. Cette solution est largement

### Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia

sous-utilisée dans les autres types d'établissements. Cependant l'utilisation des logiciels est marginale dans tous les types d'établissements, avec seulement quelques répondants de l'EPH (22,2%) qui les utilisent.

On conclut une adoption variable des nouveaux moyens numérisés de communication par les établissements de santé, avec une utilisation plus répandue du DEM et de RH-Santé, surtout dans les EPSP. Cependant, la GMAO et les logiciels sont encore peu utilisés, sauf dans quelques cas spécifiques. Pour améliorer l'efficacité et l'intégration des nouvelles technologies, il serait bénéfique d'encourager une adoption plus généralisée et uniforme de ces outils numériques à travers tous les types d'établissements de santé.

#### 10. La maîtrise du personnel des nouveaux moyens numérisés et leur besoin de formation aux NTIC

**Tableau n°40 : Répartition des établissements selon la maîtrise du personnel des nouveaux moyens numérisés et leur besoin de formation aux NTIC**

		Type de l'établissement									
		CHU		EPH		EHS		EPSP		Total	
		Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)	Effectif	(%)
La maîtrise des nouveaux moyens numérisés de communication	Oui	13	43,3%	8	88,9%	9	90%	4	36,4%	34	56,7%
	Non	17	56,7%	1	11,1%	1	10%	7	63,6%	26	43,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%
Besoin de formation pour s'adapter aux NTIC	Oui	23	76,7%	7	77,8%	8	80%	8	72,7%	46	76,7%
	Non	7	23,3%	2	22,2%	2	20%	3	27,3%	14	23,3%
	Total	30	100%	9	100%	10	100%	11	100%	60	100%

Source : réalisée par nous-mêmes à partir du logiciel SPSS V25

D'après les résultats du tableau n°40, les répondants de l'EPH et de l'EHS montrent une forte maîtrise des nouveaux moyens numérisés de communication, avec des proportions respectivement de 88,9% et 90,0% des établissements déclarant maîtriser ces outils. En revanche, les répondants du CHU et de l'EPSP ont des taux de maîtrise plus faibles, avec 43,3% et 36,4% respectivement.

Une grande majorité des établissements de santé (76,7%) expriment un besoin de formation pour s'adapter aux NTIC. Cette nécessité est particulièrement marquée chez les répondants du

### **Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia**

---

CHU (76,7%) et les répondants de l'EHS (80,0%), en outre, ceux de l'EPH (77,8%) et de l'EPSP (72,7%) montrent également un besoin significatif de formation.

On conclut que la plupart des établissements ressentent le besoin de formation pour s'adapter aux NTIC, ce qui montre une volonté d'amélioration et d'adaptation aux technologies modernes.

#### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre a exploré la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia. Grâce à une enquête de terrain, nous avons pu dresser un état des lieux et analyser le rôle de la communication interne dans la gestion des ressources humaines administratives.

Les résultats montrent une prédominance de la communication ascendante et descendante dans ces établissements, avec une légère prépondérance pour la communication ascendante, suggérant une ouverture des établissements de santé au feedback des employés, essentielle pour l'amélioration continue et la résolution des problèmes. Toutefois, la communication horizontale, bien que présente, est moins dominante, indiquant une marge d'amélioration possible pour renforcer la collaboration des équipes et optimiser la synergie organisationnelle.

La répartition par genre et par niveau d'instruction des salariés révèle une majorité de femmes et une prédominance d'un niveau universitaire élevé parmi les employés, ce qui reflète les exigences de qualifications supérieures dans ces structures. La pyramide des âges montre également une population relativement jeune, en partie due aux nouvelles nominations et aux récentes inaugurations de services.

Les moyens de communication les plus utilisés incluent principalement le téléphone, les réunions, et l'électronique, ce qui démontre une préférence pour des canaux directs et rapides de transmission de l'information. Malgré ces outils, les défis tels que le manque de formation et de communication persistent, soulignant l'importance de développer des stratégies de communication plus inclusives et efficaces.

### **Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de la wilaya de Bejaia**

---

En somme, bien que la communication interne dans les établissements de santé de Bejaia montre des points forts, des efforts continus sont nécessaires pour équilibrer les différents types de communication et pour surmonter les défis existants, afin de promouvoir une culture organisationnelle forte et collaborative.

# **Conclusion générale**

La communication interne est un levier stratégique indispensable pour toute organisation souhaitant améliorer sa performance globale. Elle est la pierre angulaire de la gestion efficace, permettant de tracer et de consolider le territoire de l'organisation à travers diverses formes de communication.

L'analyse a débuté, dans ce travail, par une rétrospective historique et a abordé les multiples définitions et typologies de la communication interne. Il a été démontré que la communication interne a évolué de la simple transmission d'informations à un processus complexe de création de sens et d'identité organisationnelle.

Les outils de communication interne, tels que l'intranet, la boîte à idées, les réunions et les notes de service, ont été examinés pour illustrer comment ils soutiennent les objectifs de la communication interne. Ces outils permettent de comprendre les réalités internes par les employés, de faciliter la circulation de l'information, de confronter les rôles et responsabilités, et de favoriser la cohésion organisationnelle.

Le mémoire traite l'efficacité de la communication interne au sein des établissements de santé, mettant en lumière les perceptions et les expériences des employés vis-à-vis de différents aspects de cette communication. Les résultats obtenus à partir de l'enquête menée auprès du personnel de divers établissements de santé publics de la wilaya de Bejaia (CHU, EPH, EHS, EPSP) offrent un panorama détaillé et nuancé de la situation.

Les hypothèses formulées au début de cette recherche se sont avérées pertinentes pour comprendre les dynamiques communicationnelles et leurs impacts sur le fonctionnement des hôpitaux.

L'hypothèse 1 sur les lacunes et obstacles de la communication interne a été confirmée. En raison des performances insuffisantes des établissements de santé publics, la communication interne rencontre effectivement de nombreuses lacunes et obstacles. Et vice versa. Les résultats montrent que des problèmes tels que le manque de formation adéquate du personnel, la bureaucratie excessive et les contraintes budgétaires affectent négativement la qualité de la communication interne. Les employés rapportent des difficultés à accéder à l'information pertinente en temps voulu, ce qui entrave la coordination efficace et la prise de décision rapide.

L'hypothèse 2 selon laquelle le personnel non professionnel assure un rôle communicationnel latéral actif, sociable et coopératif, a également été validée. Les observations et les entretiens ont révélé que ce personnel joue un rôle crucial dans la facilitation de la communication horizontale. En raison de la nature des tâches opérationnelles et de l'absence de hiérarchisation stricte, ces employés contribuent de manière significative à la fluidité des échanges et à la cohésion des équipes

En guise de conclusion, la communication interne au sein des hôpitaux bien qu'elle souffre de lacunes, permet relativement de créer un environnement de travail harmonieux, d'assurer une meilleure coordination et d'instaurer une culture organisationnelle plus au moins cohésive. Les résultats de cette étude offrent des perspectives pour des améliorations concrètes et suggèrent des pistes pour des recherches futures sur la communication en milieu hospitalier.

Ainsi et pour améliorer la communication interne, il est recommandé de :

- **Renforcer la précision et le détail de la communication**, particulièrement dans les établissements où cela est perçu comme insuffisant.
- **Augmenter l'utilisation de moyens formels** de communication pour structurer et documenter les échanges.
- **Évaluer régulièrement la satisfaction du personnel** concernant la communication interne pour identifier et résoudre les problèmes.

Ces mesures contribueraient à améliorer l'efficacité de la communication interne et, par conséquent, à renforcer la coordination et la collaboration au sein des établissements de santé.

Nous espérons que ces résultats aideront les administrations de ces établissements (CHU, EPH, EHS, EPSP) à tirer parti des avantages de la communication au sein des organisations. Cependant, il est important de noter que cette étude n'est ni exhaustive ni définitive quant à l'efficacité de la communication.

### Ouvrages

- ❖ **Aldosa, N., Le Bihan, M. & Monin, M. (2003). Information, Communication, Organisation : BTS assistant de gestion de PME et de PMI. 2<sup>ème</sup> édition, Bréal, p 54.**
- ❖ **D'Almeida, N. & Libaert, T. (2002).** La communication interne des entreprises. 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 51.
- ❖ **D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014).** La communication interne des entreprises. 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 07-52.
- ❖ **Decaudin, J.M., Igalens, J. (2013).** La communication interne : stratégies et techniques. Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, p 01.
- ❖ **Demont, L., Kempf, A., Rapidel, M. & Scibetta, C. (2005).** Communication des entreprises : stratégies et pratiques. Armand Colin, p 272-274.
- ❖ **Demont, L., Kempf, A., Rapidel M. & Scibetta C. (2006).** La communication des entreprises : stratégies et pratiques. 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, p 459.
- ❖ **Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. & Lamoureux, G. (2002).** Psychologie du travail et comportement organisationnel. 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin, Canada, p 157.
- ❖ **Kotler P. & Dubois B. (2005).** Marketing et management. 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, p 88.
- ❖ **Lethielleux L. (2010).** L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines. 4<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, p 105.
- ❖ **Libaert T. (2014).** Introduction à la communication. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 56-58.
- ❖ **Malaval, P., Décaudin, J.M. & Bénaroya, C. & Digout, J. (2012).** Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing *b-to-c* et *b-to-b*. 3<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, p 52.
- ❖ **Morel, P. (2015).** Communication d'entreprise : stratégie et technique. Studyramapro, p 53.
- ❖ **Perruchot Garcia, V. (2012).** Dynamiser sa communication interne. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p 9.
- ❖ **Riom, A., Libaert, T. & Adary, A. (2010).** Toute la fonction Communication. Dunod, Paris, p 167.
- ❖ **Westphalen, M.H. (2004).** Communicator. 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, p 67.
- ❖ **Wiener, N. (1948).** Cybernetics ; or control and communication in the animal and the machine. 232 p.

### Articles

- ❖ **Aguerrebere, P.M. (2013).** La diffusion de l'identité de l'hôpital à travers la communication interne. *Quaderni*, 81, 95-103.
- ❖ **Bessouh, N., Ait Amrane, Y. & Ghafir, A. (2023).** La communication interne et son importance dans l'accompagnement du changement organisationnel. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 6(2), 1-13.
- ❖ **Katsiatsia, J.K., Newa, M.M., Kambamba, J.M., Lemba, T.M., Pondenu, J-C.T. & Kikanda, A.K. (2024).** La Communication Soignant-Soigné En Milieu Hospitalier. Etude Menée A l'Hôpital Général De Référence De Kenge, Kwango, Rép. Dém. Congo. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1-13.
- ❖ **Richard, E. & Aimé, F. (1994).** Évaluation de la communication interne en centre Hospitalier. In : *Annales de Kinésithérapie*, 21(6), 323-330. Consulté le 20/05/2024 à 14h19.
- ❖ **Michon, C. (1994).** Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*, 5, 1-10.

### Revue :

- ❖ **Berepa, O.C., Faton, D.L.L. & Houadjeto, N., (2022).** Étude de la communication des agents en services aux urgences à l'endroit des patients/usagers dans les chu au Bénin. *Revue Djiboul*, 1(004), 20-37.
- ❖ **Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P. & Saglietto, L. (2019).** L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 114, 31-51.
- ❖ **Tchich, H. (2017).** De la communication ascendante à l'Hôpital Mohammed V de Meknès. *Revue Interdisciplinaire*, 1(3), 1-13.

### Thèses et mémoires :

- ❖ **Adouane, L., Achiou, A. & Ait Braham, K. (2013).** La communication interne au sein de l'entreprise : cas pratique ALCOVEL. Mémoire de fin de cycle en Science de Gestion, Université de Bejaia, p 30.
- ❖ **Ferroudj, K. (2012).** La contribution de la communication hospitalière dans l'amélioration de la qualité des prestations des services hospitaliers publics : cas de l'EPH d'Akbou.

Mémoire de Magistère en Sciences économiques Université de Bejaia. Consulté (le 24/05/2024). Disponible à l'adresse : <http://univbejaia.dz/dspace/123456789/7394>

### Sites internet :

- ❖ **Abensur, E. (2022).** Les 9 outils indispensables de la communication interne (en ligne). Consulté le 05/06/2024. Disponible à l'adresse : <https://blog.talkspirit.com/outils-indispensables-communication-interne/>
- ❖ <https://www.c10i.com/la-communication-interne-en-etablissements-de-sante/>
- ❖ <https://health.foster-little.com/formations/formation-secteur-hospitalier/communication-interne-a-lhopital/>
- ❖ <https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-formal-and-informalcommunication.html>
- ❖ **Citation de Noël Mamère**
- ❖ **Documents internes du CHU direction des ressources humaines**

ANNEXES

**Annexe N°1:** Questionnaire d'enquête sur la communication interne au sein des établissements de santé publics



Université Abderrahmane Mira. Bejaia.  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion

## Questionnaire

### Enquête sur la communication interne

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de *Master en Sciences de Gestion*, spécialité *Management des Établissements de Santé*. Nous souhaitons recueillir vos opinions sur divers aspects liés à la *Communication interne* au sein de votre établissement. Ce questionnaire a pour objectif de situer l'importance de la communication en milieu hospitalier. Ainsi, votre collaboration est très importante pour mener à bien cette recherche, dont les résultats ne seront exploités que dans un cadre purement scientifique et nous nous engageons à assurer la confidentialité et l'anonymat de vos réponses. Nous vous remercions par avance, pour votre collaboration et votre intérêt apporté à notre travail.

---

#### **Axe 1 : IDENTIFICATION DE LA PERSONNE INTERROGÉE**

---

Q1/ Vous êtes ? Un homme  Une femme

Q2/ Niveau d'études :

Sans niveau  Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

Q3/ Votre âge ? De 20 ans à 30 ans  De 31 ans à 40 ans  De 41 ans à 50

De 51 ans à 60 ans  Plus de 60 ans

Q4/ Quel est le poste que vous occupez au sein de votre établissement ?

.....

Q5/ Quelle est votre ancienneté dans ce poste ? Moins de 5 ans  Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans  Entre 15 et 20 ans  Entre 20 et 25 ans  Entre 25 et 30 ans  30 ans et plus

---

## Axe 2 : LES MOYENS DE LA COMMUNICATION INTERNE

---

**Q6/Parmi ces moyens de communication, les quels qui sont utilisés dans votre établissement ?**

Oral (de bouche à oreille)  Oral (par téléphone)  Électronique  Réunion   
Comptes-rendus  Courrier  Affichage  Autres (précisez) .....

**Q7/Quelle est la nature de la communication soutenue dans votre établissement**

Formelle  Informelle

**Q8/ Dans la liste des outils de communication et supports d'information cités ci-dessous, quels sont ceux qui sont utilisés dans votre établissement ?**

L'intranet  E-mailing  Briefing  La note service   
La boîte à idées  L'affichage  Autres (précisez) .....

**Q9/Confirmez-vous l'existence de ces trois formes de la communication interne dans votre organisation ?**

Communication ascendante  Communication descendante  Communication horizontale

**Q10/Quels sont les moyens spécifiques à la communication ascendante (de bas vers le haut) qui sont utilisés dans votre établissement ?**

Oral (de bouche à oreille)  Oral (par téléphone)  Électronique  Réunion  Brainstorming   
Comptes-rendus  Courrier  Autres (précisez) .....

**Q11/Quels sont les objectifs des informations que vous communiquez avec votre responsable hiérarchique (de bas vers le haut) ?**

Coordination des tâches et des activités entre la direction et les équipes (du bas vers le haut)

Résolution de problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement

Résolution des conflits en cas de litiges ou de conflits entre les collègues hiérarchiques

Autres (précisez) .....

**Q12/Quels sont les moyens spécifiques à la communication descendante (de haut vers le bas) qui sont utilisés dans votre établissement ?**

Oral (de bouche à oreille)  Oral (par téléphone)  Électronique  Réunion  Brainstorming   
Courrier  Autres (précisez) .....

**Q13/Quels sont les objectifs des informations venant de votre responsable hiérarchique (de haut vers le bas) ?**

Coordination des tâches et des activités entre la direction et les équipes (haut vers le bas)

Partage d'informations pertinentes des décisions prises par la tutelle ou par la DG

Résolution de problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement

Résolution des conflits en cas de litiges ou de conflits entre les collègues hiérarchiques

Autres (précisez) .....

**Q14/Quels sont les moyens spécifiques à la communication horizontale (latérale, entre les collègues du même niveau hiérarchique) qui sont utilisés dans votre établissement ?**

Discussion face à face  Oral (par téléphone)  Électronique  Réunions d'équipe  Courrier

Autres (précisez) .....

**Q15/Quels sont les objectifs des informations partagées latéralement entre vos collègues du même niveau hiérarchique ?**

Collaboration et coordination des tâches et des activités entre les équipes de travail

Partage des connaissances pour un environnement de travail cohérent

Résolution de problèmes liés à l'accomplissement des tâches et à la gestion de l'établissement

Résolution des conflits en cas de litiges ou de conflits entre les collègues hiérarchiques

Autres (précisez) .....

---

### **Axe 3 : IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE**

---

**Q16/ D'une manière générale, diriez-vous que la communication interne au sein de votre établissement est :**

Très satisfaisante

Assez satisfaisante

Peu satisfaisante

Pas du tout satisfaisante

**Pourquoi (Justifiez votre réponse) .....**

**Q17/Diriez-vous que la communication entre vous et votre supérieur hiérarchique est-plutôt :**

Sociable  Agressive  Méprisante  Autoritaire  Autres .....

**Q18/Diriez-vous que la communication entre vous collègues du même rang hiérarchique est-plutôt :**

Sociable  Agressive  Méprisante  Autoritaire  Autres .....

**Q19/D'une manière générale, diriez-vous que la communication interne au sein de votre établissement est-plutôt :**

Confuse, flou, pas claire  Générale  Précise  Détaillée  Autres .....

**Q20/ L'information circule-t-elle d'une manière efficace au sein de votre établissement ?**

Oui  Non

**Q21/Si non, quels sont, à votre avis, les obstacles du manque de communication au sein de votre établissement ? .....**

**Q22/ Quels sont actuellement, selon vous, les principales difficultés qui freinent la communication interne dans votre établissement :**

Le manque de moyens

La faiblesse des compétences du personnel quant à l'utilisation des supports de communication

La non reconnaissance de la communication interne

Les rumeurs

La mauvaise compréhension de l'information

Le Cloisonnement des services

Autres (précisez) .....

---

#### **Axe 4 : LE RÔLE DE LA NUMÉRISATION DANS LE RENFORCEMENT DE LA COMMUNICATION**

---

**Q23/Les moyens et les supports de communication ont-ils changé depuis le projet du MSPRH pour la numérisation ?**

Oui  Non

**Q24/Si Oui, citez nous quels sont ces nouveaux moyens numérisés de communication (les nouvelles techniques d'information et de communication) employés par votre établissement ?**

- ..... - ..... - .....  
- ..... - ..... - .....

**Q25/Ces nouveaux moyens de communication sont-ils vraiment numérisés (les nouvelles techniques d'information et de communication) ?**

Oui  Non

**Q26/Maîtrisez-vous ces nouveaux moyens numérisés de communication ?**

Oui  Non

**Q27/Sentez-vous avoir besoin de formation pour s'adapter à ces les nouvelles techniques d'information et de communication ?**

Oui  Non

*Merci pour votre collaboration*

**Annexe N°2:** Guide d'entretien sur la communication interne au Chu de Béjaïa



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion**



Entretien effectué au sein de la direction des ressources humaines

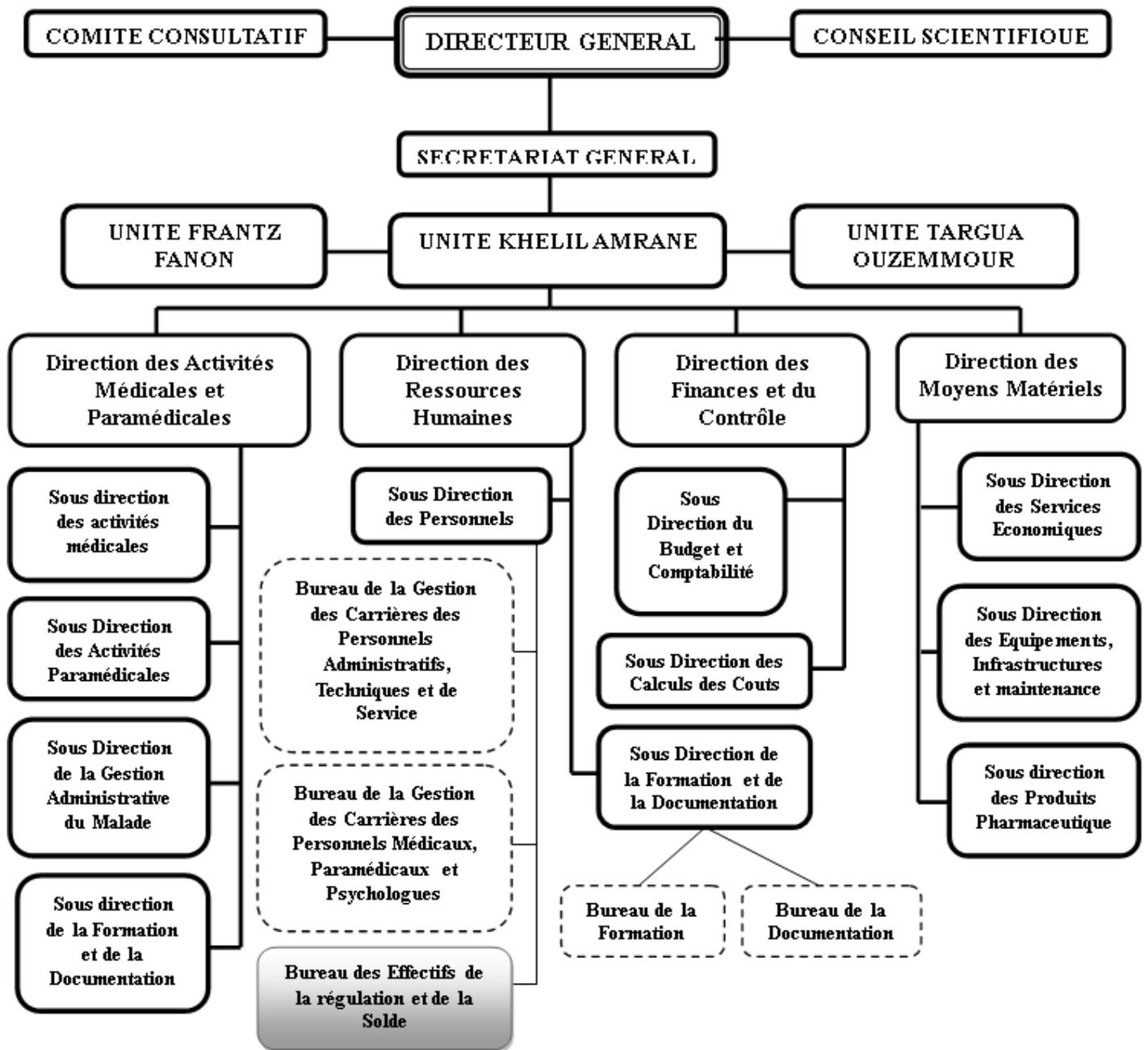
Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de *Master en Sciences de Gestion*, spécialité *Management des Établissements de Santé* sous le thème de :

**la communication interne au sein des établissements de santé publics**

Le but de notre recherche est d'analyser la communication interne au sein du CHU de Bejaia. Pour ce faire, nous avons un entretien auprès du directeur de la Direction des ressources humaines.

1. Que représente la communication interne pour vous ?
2. Quelle rôle attribuez-vous à la communication interne au sein de votre établissement ?
3. Quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre établissement ?
4. D'après vous, quel sont les objectifs de la communication interne ?
5. Pilotez-vous votre « politique communication » : Suivi, contrôle, feedback, évaluation ?
6. Avez-vous un chargé de communication? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont ses missions ?

**Annexe N°3:** Organigramme du Chu de Béjaïa





République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة الصحة  
Ministère de la santé

Wilaya de Bejaia  
Centre Hospitalo -Universitaire  
de Bejaia  
Direction Des Ressources  
Humaines

ولاية بجاية  
المركز الاستشفائي الجامعي  
لبجاية  
مديرية الموارد البشرية

## NOTE D 'INFORMATION

*Les employés titulaires, stagiaires, contractuels bénéficiant des indemnités à caractères familiales du chef des enfants scolarisés ainsi que ceux ayant plus de 17 ans ou susceptibles d'atteindre cet âge avant le 1er octobre 2023, sont informés qu'en raison du renouvellement périodique des dossiers de prestations, qu'ils doivent fournir au bureau de solde, les pièces justificatives suivantes :*

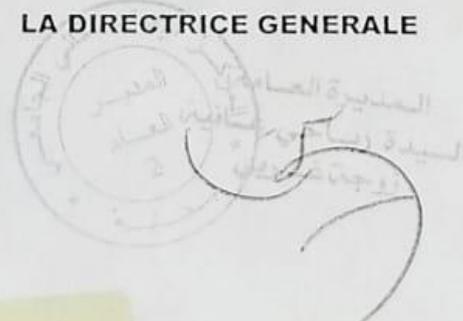
- *certificat de scolarité ou contrat d'apprentissage*
- *de-attestation de non activité du conjoint*
- *deux fiches familiales d'état civil*

*Ces pièces devront être déposées au bureau précité avant le 31 Octobre 2023, passé ce délai, le paiement de l'allocation familiale sera suspendu et éventuellement des ordres de versement seront établis.*

BEJAIA LE

01 OCT. 2023

LA DIRECTRICE GENERALE



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

WILAYA DE BEJAIA  
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE BEJAIA  
DIRECTION GENERALE



Réf: AN/CHU.B/DG/2019/

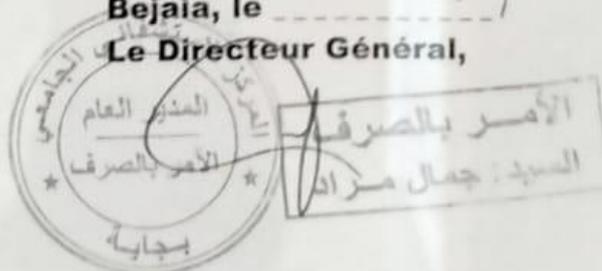
### NOTE DE SERVICE

Pour permettre l'accès facile aux ambulances et assurer une fluidité permanente vers le pavillon des urgences «UMC» de l'hôpital Khellil Amrane, Il est porté à la connaissance des personnels et des usagers du CHU de Bejaïa que dorénavant le stationnement des véhicules est strictement interdit sur toute la longueur du passage menant à ce service de premiers secours.

Comptant sur la compréhension de tous et le civisme des conducteurs automobiles afin de faciliter le travail des agents de prévention et de sécurité de l'établissement chargés de l'application stricte de cette note de service et de veiller à l'arrivée des malades et des blessés sans gêne à ce service névralgique.

Messieurs, le Directeur de garde, les Surveillants agents de prévention et de sécurité sont chargés chacun en ce qui le concerne de faire respecter la présente note de service.

Bejaia, le 19 JUN 2019 /  
Le Directeur Général,



# Table des matières

## Remerciements

## Dédicaces

## Liste des tableaux

## Liste des figures

## Liste des abréviations

## Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique de la communication interne.....	5
Introduction .....	5
Section 1 : Concepts et fondements de la communication interne .....	5
1. Historique de la communication interne .....	5
2. Définitions de la communication interne.....	6
3. Les types de communication interne.....	7
3.1. La communication descendante ou hiérarchique.....	7
3.2. La communication ascendante.....	8
3.3. La communication horizontale ou latérale .....	10
4. La nature de la communication interne .....	11
4.1. La communication formelle.....	11
4.2. La communication informelle.....	12
5. Les outils de la communication interne.....	12
5.1. Le journal d'entreprise.....	12
5.2. Le panneau d'affichage.....	12
5.3. La note service.....	13
5.4. Les notes flash.....	13
5.5. La boîte à idée.....	13
5.6. Les réunions.....	13

5.7. Le compte rendu de la réunion.....	14
5.8. L'intranet.....	14
5.9. Le réseau social d'entreprise.....	14
5.10. Le séminaire.....	15
6. Les dimensions de la communication interne.....	15
6.1. L'information.....	15
6.2. La convivialité.....	15
6.3. La participation.....	16
6.4. La fédération.....	16
6.5. L'implication.....	16
6.6. L'indentification.....	16
7. Finalités et objectifs de la communication interne.....	18
7.1. Finalités de la communication interne.....	18
7.1.1. La compréhension.....	18
7.1.2. La circulation.....	18
7.1.3. La confrontation.....	18
7.1.4. La cohésion.....	19
7.2. Les objectifs de la communication interne.....	19
7.2.1. Informer.....	19
7.2.2. Impliquer et motiver.....	19
7.2.3. Fédérer.....	19
7.2.4. Animer la vie organisationnelle.....	20
Section 2 : Revue de la littérature de la communication interne en santé.....	20
1. La communication interne en milieu hospitalier en France .....	20
2. La communication hospitalière en Algérie.....	22
3. La communication ascendante au Maroc.....	24
4. La communication en milieu hospitalier à la république démocratique du Congo .....	26

5. La communication dans les CHU au Bénin.....	28
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : Approche méthodologique de l'étude de cas.....	31
Introduction .....	31
Section 1 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil .....	31
1. Présentation de la direction et ses différents services.....	31
1.1. Historique du CHU de Bejaia.....	31
1.2. La composition du CHU de Bejaia.....	32
1.3. Les missions du CHU de Bejaia.....	33
1.4. Objectifs du CHU.....	35
1.5. Missions des différentes structures du CHU de Bejaia.....	35
1.6. L'effectif de l'établissement .....	42
1.7. L'organigramme du CHU de Bejaia.....	43
Section 02 : Méthodologie de recherche : Conception et réalisation de l'enquête.....	44
1. Présentation de l'enquête de terrain .....	44
1.1. Déroulement de l'enquête .....	44
1.2. Présentation du protocole d'enquête .....	44
1.3. Méthode de traitement des données de l'enquête .....	45
1.4. Difficultés rencontrées.....	45
2. Présentation du protocole d'entretien directif.....	46
2.1. Présentation du guide d'entretien au sein du CHU de Bejaia.....	46
2.2. Le but de chaque question posée lors de l'entretien.....	46
3. Interprétation des résultats de l'entretien.....	48
Conclusion.....	51
Chapitre 3 : Analyse de la place de la communication interne au sein des établissements de santé de Bejaia.....	52
Introduction .....	52

Section 1 : Résultats descriptifs de l'enquête.....	52
1. Axe 1 : Identification de la personne interrogée.....	53
2. Axe 2 : Les moyens de la communication interne.....	55
3. Axe 3 : Impact de la communication interne.....	63
4. Axe 4 : Le rôle de la numérisation dans le renforcement de la communication.....	69
Section 2 : Résultats analytiques de l'enquête.....	73
1. Les établissements selon la nature de communication véhiculée.....	73
2. La forme de communication dans les différents établissements de santé.....	74
3. Les moyens de communication les plus utilisés dans les établissements de santé.....	75
4. Les outils de communication les plus utilisées dans les établissements de santé.....	76
5. La satisfaction du personnel des établissements vis-à-vis de la communication interne.....	77
6. La clarté et la nature de transmission de la communication interne.....	79
7. L'efficacité de la circulation de l'information.....	80
8. Le changement des moyens et des supports de communication depuis la numérisation.....	81
9. L'utilisation de nouveaux moyens numérisés de communication.....	82
10. La maîtrise du personnel des nouveaux moyens numérisés et leur besoin de formation aux NTIC.....	83
Conclusion.....	84
Conclusion générale.....	86

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## Résumé :

L'objectif principal de ce mémoire est d'étudier la communication interne au sein des établissements de santé publics de la wilaya de Bejaia. Elle explore les différentes dimensions, supports, rôles et enjeux de cette communication, en mettant l'accent sur le personnel non professionnel. Le mémoire examine également l'impact de la numérisation sur cette communication. Une enquête de terrain a été menée auprès de 100 administrateurs, dont 60 ont répondu. Les principaux outils utilisés dans cette recherche étaient les questionnaires, les entretiens et l'observation participante. Cette méthode a permis de réaliser un portrait détaillé et nuancé des pratiques de communication interne dans ces établissements. La communication interne est un levier stratégique indispensable car elle permet de créer un environnement de travail harmonieux et assure une meilleure coordination et instaure une culture d'établissement fort et cohésif.

**Mots clés :** Communication interne, établissements de santé publics, CHU, Bejaia.

## Abstract:

The main aim of this dissertation is to study internal communication within public health establishments in the wilaya of Bejaia. It explores the different dimensions, media, roles and stakes of this communication, focusing on non-professional staff. The thesis also examines the impact of digitization on this communication. A field survey was carried out among 100 directors, 60 of whom responded. The main tools used in this research were questionnaires, interviews and participant observation. This method enabled us to produce a detailed and nuanced portrait of internal communication practices in these establishments. Internal communication is an essential strategic lever, as it creates a harmonious working environment, ensures better coordination and establishes a strong, cohesive facility culture.

**Key words:** Internal communication, public health establishments, CHU, Bejaia.

## ملخص البحث

الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة هو دراسة التواصل الداخلي داخل مؤسسات الصحة العمومية في ولاية بجاية. حيث تستكشف مختلف أبعاد هذا التواصل ووسائطه وأدواره ومشاكله، مع التركيز على الموظفين غير المهنيين. كما تبحث الأطروحة في تأثير الرقمنة على هذا التواصل. تم إجراء مسح ميداني على 100 مدراء، استجاب 60 منهم. وكانت الأدوات الرئيسية المستخدمة في هذا البحث هي الاستبيانات والمقابلات وملاحظة المشاركين. وقد وفرت هذه الطريقة صورة مفصلة ودقيقة لممارسات التواصل الداخلي في هذه المؤسسات. ويُعد التواصل الداخلي رافعة استراتيجية أساسية لأنه يخلق بيئة عمل متناغمة ويضمن تنسيقاً أفضل ويؤسس لثقافة مؤسسية قوية ومتناسكة

**الكلمات المفتاحية:** التواصل الداخلي، مؤسسات الصحة العمومية، جامعة الصحة العمومية، بجاية