



IDENTIFICATION DU JURY

**PRESIDENT :**

Monsieur FANOU Charlemagne

**VICE-PRESIDENT :**

Monsieur FANOU Gilbert

**MEMBRE :**

Monsieur MASSOUGBODJI Frantz

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND  
DONNER AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES  
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS  
DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

# DEDICACE

**A**

Mon père **Benjamin KPOSSILANDE**.

Ma mère **Céline NODOHOUE**.

Mes sœurs **Claudia et Murielle KPOSSILANDE**.

Mon épouse **Rufine GNANVENA** pour son soutien.

Je vous prie de voir à travers ce travail ma détermination à incarner pour vous une fierté.

# REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- ◆ Aux membres du jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail ;
- ◆ Tout le **corps professoral de l'ENAM**, principalement les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre au cours de notre formation ;
- ◆ Monsieur **Charlemagne LOKOSSOU** pour ses sacrifices, ses conseils et ses corrections dans le suivi de ce mémoire ;
- ◆ Monsieur **Marcel HOUNMENO**, Directeur de l'hôpital BETHESDA pour ses conseils et soutiens ;
- ◆ Monsieur **Frédéric Mayor KPONOU** pour son soutien et accompagnement dans l'aboutissement de ce travail ;
- ◆ Monsieur **Noël do REGO** pour son soutien ;
- ◆ Tout le **personnel de l'hôpital BETHESDA** pour leur contribution à notre formation pratique ;
- ◆ Tous mes camarades de promotion, **notamment ceux de mon groupe d'études** avec lesquels nous avons passé d'agréables moments dans le travail et la cordialité ;
- ◆ Tous (tes) **mes ami (e) s** ;

Merci !

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<i>AE</i>	Agent d'Exécution
<i>AM</i>	Agent de Maîtrise
<i>AMCES</i>	Association des œuvres Médicales privées Confessionnelles et Sociales du Bénin
<i>CFAS</i>	Cellule de Formation des Auxiliaires et Animateurs de santé
<i>CMC</i>	Conseil Médical Consultatif
<i>CS</i>	Conclusion séquentielle
<i>CSP</i>	Catégorie Socio-Professionnelle
<i>DCAM</i>	Développement Communautaire et Assainissement du Milieu
<i>EBE</i>	Excédent Brut d'Exploitation
<i>GPEC</i>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<i>GVT</i>	Glissement Vieillesse Technicité
<i>HB</i>	Hôpital BETHESDA
<i>SAAR</i>	Service d'Aumônerie, Assistance et des Relations avec les institutions Ecclésiastiques

# LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
1	Répartition du personnel selon le genre	12
2	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	20
3	Synthèse des approches théoriques	25
4	Tableau de bord	30
5	Asymétrie d'information	44
6	Climat de collaboration peu franche et mauvaise stratégie de diffusion de l'information	46

## *RESUME*

A l'issue de la formation théorique de deux ans à l'ENAM, nous avons effectué un stage de trois mois au service de l'Administration et des Ressources Humaines de l'Hôpital BETHESDA (HB). Nous avons constaté au cours de ce stage que la communication interne de l'HB ne répond pas à ses attentes ; ce qui se manifeste par l'asymétrie d'information, un climat de collaboration peu franche et une mauvaise stratégie de diffusion de l'information. Pour résoudre ces problèmes, nous avons formulé le sujet intitulé «*Contribution à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital BEHESDA*».

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital. Il s'agira principalement de :

- ✓ Contribuer à l'organisation des réunions sectorielles ;
- ✓ Contribuer à la facilitation d'un climat de franche collaboration pour une gestion plus participative ;
- ✓ Proposer des mesures pour une exploitation optimale des tableaux d'affichage.

Nous avons émis par la suite des hypothèses qui se déclinent comme suit :

- ✓ l'asymétrie d'information est due à la non organisation des réunions sectorielles.
- ✓ l'inexistence de boîtes à suggestions explique le climat de collaboration peu franche
- ✓ la mauvaise exploitation des tableaux d'affichage est à l'origine de la mauvaise stratégie de diffusion de l'information.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire à l'endroit des agents et des clients (les patients) et un guide d'entretien à l'endroit des chefs service.

Les résultats obtenus après analyse nous ont permis de confirmer les hypothèses. Nous avons donc proposé des solutions et avons également fait des recommandations à l'endroit du Directeur et à l'endroit des Chefs service.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Chapitre préliminaire:</b> cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	3
<b>Section 1 :</b> Cadre physique et observations de stage.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 1 :</b> Présentation de l'Hôpital BÉTHESDA .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> Etat des lieux sur les prestations du SARH.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2 :</b> Ciblage de la problématique .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 1 :</b> Choix et spécification de la problématique .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> VISION GLOBALE DE RESOLUTION.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Chapitre premier :</b> Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	27
<b>Section 1 :</b> Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 1 :</b> Objectifs, hypothèses et revue de la littérature ....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> Méthodologie adoptée .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2 :</b> COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 1 :</b> Mobilisation, dépouillement et présentation des données .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Chapitre deuxième:</b> Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	51
<b>Section 1 :</b> APPROCHES DE SOLUTIONS .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 1 :</b> Approches de solutions au problème.....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> Approches de solutions aux problèmes spécifiques 2 et 3	Erreur ! Signet non défini.
<b>Section 2 :</b> CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....	55
<b>Paragraphe 1 :</b> Recommandations à l'endroit du Directeur .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>Paragraphe 2 :</b> Recommandations à l'endroit des chefs service ...	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION .....	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	60

ANNEXES.....64

## INTRODUCTION

L'évolution de la science et de la technologie et la mondialisation sont autant de phénomènes qui insufflent au monde actuel une dynamique sans précédent. Les mutations engendrées par cette dynamique affectent les organisations aussi bien dans leur structure que dans leur fonctionnement et exigent d'elles un changement permanent pour se conformer à l'évolution de l'environnement dans lequel elles évoluent. Les organisations devront alors repenser leur manière de fonctionner, de créer et de concevoir au risque d'être dépassées ou même de disparaître. Cela pose des problèmes de méthodologie, de gestion du temps, d'organisation, de programmation et de suivi des actions, d'amélioration de la relation employeur/salariés pour la satisfaction des clients. La responsabilité de mener à bien cette tâche repose essentiellement sur les ressources humaines qui ne sont pas toujours préparées à vivre la multitude de changements présents et ne savent pas souvent comment opter pour choisir les meilleures actions du changement dans les situations de prise de décisions.

Dans une organisation non gouvernementale sociale à but non lucratif, comme BÉTHESDA, qui ambitionne d'être une référence à l'échelle nationale et sous régionale, la question de l'amélioration des performances se pose avec plus d'intérêt. En effet, le travail a pendant longtemps fait l'objet de nombreuses études qui ont notamment visé à améliorer les prestations par la lutte contre les pertes de temps et la simplification du processus d'exécution. Ainsi les organisations qui réussissent sont celles qui parviennent à optimiser ces pratiques à travers des stratégies rationnelles de gestion des ressources humaines mises en place et à s'adapter au changement environnemental

permanent auxquels elles sont sujettes. Au nombre de ces pratiques, nous avons retenu :

- le recrutement ;
- la GPEC ;
- la formation ;
- la communication.

Compte tenu du contexte actuel d'exigences accrues du marché du travail, la survie de l'Hôpital BETHESDA est subordonnée à sa compétitivité dans sa sphère concurrentielle. Laquelle compétitivité vise la recherche de l'amélioration du rendement des RH dont elle dispose. C'est dans le but d'inscrire l'Hôpital BETHESDA dans cette dynamique que nous avons porté nos réflexions sur le thème de la **«Contribution à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital BETHESDA»**.

Pour mener à bien notre étude, nous avons axé notre travail sur un plan tripartite. Dans un chapitre préliminaire, nous avons présenté le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et la problématique. Le chapitre premier a traité de la conception et de la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude puis d'un second chapitre qui prend en compte la vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE  
DE LA PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude qu'est l'Hôpital BÉTHESDA et aux observations de stage (section 1) d'une part puis au ciblage de la problématique d'autre part (section 2).

## Section 1 : Cadre physique et observations de stage

Il s'agit, dans cette section, de présenter l'Hôpital BÉTHESDA (paragraphe 1) et d'examiner les pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui y ont cours (paragraphe 2) afin de faire ressortir les atouts et les problèmes, de cette institution.

### **Paragraphe 1 : Présentation de l'Hôpital BÉTHESDA**

Nous avons examiné successivement dans ce paragraphe l'historique (A) et l'environnement interne (B) de l'Hôpital BÉTHESDA (l'HB).

#### **A- Historique**

L'Hôpital BÉTHESDA (HB) est une structure sanitaire confessionnelle, à but non lucratif, créée le 19 février 1990 suite à la crise socio-économique sans précédent qui a secoué le Bénin à la fin des années 1980. A cette époque, les services de santé notamment ont connu une situation désastreuse marquée par d'importants mouvements de grève qui les ont rendus inaccessibles aux populations. C'est ainsi qu'une trentaine d'églises protestantes et évangéliques du Bénin ont décidé d'apporter leur appui aux communautés. La première initiative fut la création d'un centre de santé proposant des soins médicaux à coûts réduits.

Trois ans plus tard, soit en 1993, le souci de rendre durables les résultats obtenus a amené les promoteurs à orienter les réflexions vers la création d'une seconde œuvre sociale, centrée sur le volet préventif de la santé par

l'amélioration du cadre de vie, dénommée « Développement Communautaire et Assainissement du Milieu » (DCAM).

La promotion du développement communautaire a très tôt fait apparaître le besoin d'accompagner financièrement les initiatives génératrices de revenus des bénéficiaires dans les localités d'implantation, d'où la création en 1996 de la Promotion d'Epargne- Crédit à Base Communautaire (PEBCo).

Ces trois entités devenues Départements (Département Santé, DCAM et PEBCo) se sont muées en 2002 en une Organisation Non Gouvernementale (ONG) appelée ONG BÉTHESDA, régie par la loi de 1901 sur les associations, avec tous les organes conventionnels de gestion. En 2008, elle a été reconnue par le Gouvernement béninois comme une ONG d'utilité publique.

Notre stage a eu pour cadre le Département Santé constitué de l'Hôpital BÉTHESDA, situé dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de la ville de Cotonou et de ses annexes à Hêvié et à Tankpè situées dans la commune d'Abomey-Calavi.

## **B- Environnement interne**

### **1- Mission**

L'Hôpital BÉTHESDA (HB) a pour mission de contribuer au bien-être physique, mental, social et spirituel de l'individu, de la famille et de la communauté à un coût réduit et accessible. Quels sont les organes dont dispose l'HB pour réaliser cette mission ?

### **2- Organes de l'HB**

L'HB étant un département de l'ONG BÉTHESDA, sa structure organisationnelle ne peut être présentée en dehors de la structure faitière qu'est l'ONG BÉTHESDA. Ainsi l'HB est doté de trois types d'organes :

- les organes de décision et d'administration ;

- les organes d'exécution ;
- et les organes de pilotage.

## **2.1. Les organes de décision et d'administration**

Ils sont au nombre de deux : l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration.

### **2.1.1. L'Assemblée Générale**

L'Assemblée générale (AG) est l'organe suprême d'orientation de l'ONG BÉTHESDA conformément aux dispositions statutaires. Elle est composée des représentants des dénominations (réseaux d'églises) membres de l'ONG à raison de trois représentants par dénomination. Elle se réunit une fois l'an pour entre autres :

- l'examen et l'approbation des rapports d'activités du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes ;
- la définition et l'orientation des programmes d'actions pour l'exercice suivant ;
- l'adoption des statuts et du règlement intérieur en cas de révision.

### **2.1.2. Le Conseil d'Administration**

Organe décisionnel de l'ONG, le Conseil d'Administration (CA) est composé de onze membres élus pour une durée de quatre ans renouvelable une fois. Il a, entre autres, pour attributions :

- d'assurer la supervision de la mise en œuvre des orientations définies par l'AG ;

- de créer et de maintenir une image positive de l'ONG en entretenant des relations fructueuses avec les églises membres, les pouvoirs publics, les partenaires techniques et financiers ainsi que toute la communauté.

## **2.2. Les organes d'exécution**

Ils sont au nombre de deux : la Coordination des Œuvres et la Direction de l'HB.

### **2.2.1. La Coordination des Œuvres**

Elle joue le rôle d'une Direction Générale des Départements de l'ONG. A cet effet, elle a pour principale attribution de mettre en œuvre la politique générale de l'ONG telle que définie par le Conseil d'Administration dont elle assure le secrétariat.

### **2.2.2. La Direction de l'HB**

L'organisation administrative et technique de l'Hôpital est placée sous la responsabilité et l'autorité d'un Directeur. Ce dernier a pour mission d'assurer la gestion de l'Hôpital conformément aux objectifs stratégiques définis par le CA.

Pour mener à bien cette mission, le Directeur est assisté des organes de pilotage.

## **2.3. Les organes de pilotage**

Ils sont au nombre de trois : le Comité de Direction, le Staff Administratif et le Conseil Médical Consultatif.

### **2.3.1. Le Comité de Direction (CODIR)**

Micro organe, le CODIR regroupe le Directeur, le Chef du Service des Affaires Financières, le Chef du Service Administratif et Ressources Humaines, le Secrétaire de Direction, le représentant du Conseil Médical

Consultatif (CMC), un représentant des médecins spécialistes, un représentant des délégués du personnel, le Surveillant général et le Pasteur-aumônier. Le CODIR assiste le Directeur dans sa mission et veille à l'application des décisions du CA.

### **2.3.2. Le Staff Administratif**

Composé de tous les responsables et surveillants de services et de tous les Médecins, le Staff Administratif connaît des sujets relatifs aux activités des services de l'Hôpital ainsi que des problèmes d'interrelations entre les différents services.

### **2.3.3. Le Conseil Médical Consultatif (C.M.C.)**

C'est le staff médical qui réunit l'ensemble des médecins de l'Hôpital autour des questions spécifiques de santé, notamment la qualité des soins, la déontologie médicale, le recyclage, la formation du personnel médical. En sa qualité d'organe consultatif, il joue le rôle de conseiller médical auprès de la Direction de l'Hôpital.

Outre ces organes de pilotage, quatre unités administratives sont directement rattachées au Directeur de l'HB. Il s'agit de la Section Approvisionnement, de la Cellule de Gestion de Projets, de la Cellule de Formation des Auxiliaires et Animateurs de Santé (CFAS), puis de la Section Statistique et attaché à l'Organisation.

En dehors de la Direction, les services de l'HB sont répartis en trois (3) blocs que sont : le bloc Administratif et financier, le bloc Médico-chirurgical puis le bloc Exploratoire et la Pharmacie.

✓ *Le bloc Administratif et financier*

Il est composé du Service Administratif et des Ressources Humaines (SARH) ; du Service des Affaires financières (SAF) ; de la Surveillance Générale, et du Service d'Aumônerie, Assistance et des Relations avec les Institutions Ecclésiastiques (SAAR).

✓ *Le bloc médico-chirurgical*

Il comprend :

- le service de médecine générale tenu par plusieurs médecins généralistes ;
- le service d'odontostomatologie pour le traitement des maladies buccodentaires ;
- le service de gynéco-obstétrique (Maternité) ;
- le service d'ophtalmologie doté d'une pharmacie spécialisée, d'une lunetterie pour le montage des verres, d'un bloc opératoire pour la chirurgie des yeux, et d'un Champ Visuel Automatisé ;
- le service de chirurgie générale doté de deux blocs opératoires ;
- le service de pédiatrie pour la prise en charge des affections des enfants de zéro à quinze ans ;
- le service de cardiologie pour le diagnostic, le traitement et le suivi des maladies cardio-vasculaires ;
- l'unité de kinésithérapie pour la réadaptation et la rééducation fonctionnelle ;
- le service social chargé de la prise en charge de la mère et de l'enfant, du planning familial, etc.

✓ ***Le Bloc Exploration et Pharmacie***

Il comprend :

- le laboratoire d'analyses biomédicales où se font les cinq classes standards d'examens que sont la biochimie, l'hématologie, la sérologie, la bactériologie et la parasitologie ;
- le service de radiologie pour toutes les radiographies de base ;
- la pharmacie centrale pour la cession des médicaments sous noms génériques (80%) et sous noms de spécialité (20%).

### **3. Culture**

C'est l'ensemble des valeurs et normes partagées par les personnes dans l'organisation. En tant qu'organisation confessionnelle, les valeurs prônées à l'HB sont faites de l'éthique chrétienne évangélique et protestante, de l'amour du prochain et du respect de la personne humaine. Les actes immoraux et tout autre acte susceptible de porter atteinte à l'image de l'ONG sont proscrits. Lesdites valeurs sont consignées dans un code d'éthique qui est distribué à tous les travailleurs. Pour les enraciner dans l'œuvre, la journée de travail commence tous les jours à 7 h 30 par une exhortation biblique suivie de prière d'une demi-heure, obligatoire pour tout le personnel.

### **4. Ressources (inputs) de l'HB**

Ce sont les ressources disponibles pour générer des produits. Elles sont de trois ordres.

#### **4.1. Les ressources financières**

Les ressources financières de l'Hôpital sont constituées, entre autres :

- des cotisations des membres ;

- de dons, legs ou subventions qui pourront lui être accordées par les pouvoirs publics nationaux ou internationaux, les ONG locales ou étrangères, des personnes physiques ou morales nationales ou étrangères ;

- des ressources propres générées par les activités de l'Hôpital dans un but de réinvestissement.

Les ressources financières sont accompagnées des ressources matérielles.

#### **4.2. Les ressources matérielles**

L'Hôpital dispose de locaux construits en matériaux définitifs sur quatre sites dont :

- l'immeuble principal à trois niveaux abritant le bloc administratif et une bonne partie des services médico-techniques ;

- un immeuble à un niveau abritant l'ophtalmologie ;

- un immeuble à un niveau abritant la maternité ;

- un bâtiment à Hêvié abritant une annexe ;

- un bâtiment à Tankpè abritant une annexe.

La capacité totale de l'ensemble de ces infrastructures est de plus de deux cent lits.

De même, l'HB dispose d'un arsenal important de matériels médico-techniques dont deux blocs opératoires, deux appareils d'échographie, deux unités de kinésithérapie, trois laboratoires équipés, une lunetterie pour le montage des verres, une ambulance, etc.

En somme, l'HB dispose de ressources matérielles appropriées pour bien mener les activités de prise en charge des patients.

Ces ressources dont dispose l'HB ne peuvent à elles seules produire des résultats. Il urge d'aborder les ressources fondamentales de toutes organisations : les ressources humaines.

### 4.3. Les ressources humaines

Au 31 août 2013, l'effectif permanent de l'HB est de cent soixante dix neuf (179) agents. A cet effectif, s'ajoute une quarantaine de collaborateurs extérieurs ou agents vacataires.

Le tableau ci-après présente la situation quantitative et qualitative du personnel en août 2013.

Tableau n° 1 : RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE GENRE

Statut Catégorie	Personnel soignant		Personnel administratif		Total
	Homme	Femme	Homme	Femme	
A	17	06	07	04	34
B	13	22	11	07	53
C	19	11	12	20	62
D	05	04	08	13	30
Total	54	43	38	44	179

Source : SARH DE L'HB

Au niveau du personnel soignant comme administratif, la majorité des cadres est du sexe masculin. C'est l'inverse au niveau de la catégorie B où la majorité du personnel soignant est féminine. Mais au niveau de l'administration, les hommes sont majoritaires. Au niveau des catégories C et

D la majorité du personnel soignant est masculine alors que c'est la tendance inverse au niveau du personnel administratif.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations du SARH**

Le SARH, Service de l'Administration et des Ressources Humaines est le service de l'hôpital qui s'occupe de la gestion de la carrière du personnel du recrutement jusqu'à la sortie de l'organisation. C'est le service qui a abrité notre stage d'une durée de trois mois. Au cours de ce stage, nous avons constaté non seulement des forces et atouts de l'hôpital mais aussi des disfonctionnements quant au respect des pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines. Notre analyse a été faite relativement aux activités Gestion des Ressources Humaines mentionnées plus haut.

### **◆ Le recrutement**

Il existe des pratiques de recrutement formalisées et sous-tendues par le manuel des procédures administratives et financières. Ainsi, l'HB offre deux possibilités d'accès à un emploi permanent, à savoir le recrutement interne et le recrutement externe. Les besoins de recrutement sont exprimés annuellement par les différents responsables de service en fonction de l'évolution prévisible des activités. Ces besoins font l'objet d'un arbitrage au cours de la session budgétaire. Les besoins retenus sont planifiés et budgétisés pour l'année suivante. De façon générale, une priorité est offerte aux fidèles des églises de l'ONG, ce qui pourrait constituer une entorse aux dispositions des articles 4 et suivants du code du travail. Lorsqu'une action de recrutement est retenue, le processus est conduit par le chef du Service Administratif et Ressources Humaines depuis la description du poste jusqu'à la phase de sélection.

**CS1 : le processus de recrutement est donc formalisé (force).**

Toutefois, il convient de préciser que les actions de recrutement retenues ne sont pas toujours mises en œuvre pour des raisons de difficultés de trésorerie. Une fois la sélection faite, les nouvelles recrues bénéficient d'un programme d'accueil et d'intégration au cours duquel elles sont entretenues sur l'historique et les activités de l'ONG. Elles reçoivent aussi copie du statut, du règlement intérieur de l'ONG, du code de bonne conduite, de la convention collective de l'AMCES et de la liste du personnel. Le processus d'intégration se termine par une visite guidée des différents sites de l'ONG et un entretien avec les chefs de chaque service.

**CS2 : l'accueil et l'intégration sont donc bien organisés (force).****◆ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

Née dans les années 60 par le souci des chefs d'entreprise de maîtriser l'évolution quantitative et qualitative de leurs ressources humaines, la GPEC est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, *en fonction de son plan stratégique* (ou au moins d'objectifs bien identifiés à terme). La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC englobe ainsi la gestion de quatre aspects :

\* la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

\* la gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle s'occupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise ;

\* la gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;

\* la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Ainsi, la GPEC intègre tous les processus RH : le recrutement, l'évaluation, la gestion des compétences, la gestion des carrières, etc. A l'HB, une telle démarche n'est pas mise en œuvre dans la mesure où aucune prévision de l'évolution de l'effectif n'est disponible. L'identification des besoins futurs en RH ne repose sur aucune base objective. Tout de même, il existe une démarche conjoncturelle de gestion des effectifs toutes les fois que l'institution fait face à une difficulté.

### **CS3 : l'inexistence de la GPEC (faiblesse)**

#### **◆ Formation**

La formation est l'ensemble des dispositions proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail dus aux évolutions technologique et économique et de favoriser leur évolution professionnelle.

Nous aborderons au niveau de cette pratique de GRH successivement la **politique de formation et le plan de formation.**

### **La politique de formation**

C'est un document élaboré par la direction d'une entreprise afin d'assurer la formation de son personnel pour une période donnée. Il s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et indique les publics visés, les actions de formations planifiées, le budget et les résultats attendus. Bien que le processus d'élaboration d'un tel document ait été amorcé, les conditions financières et les engagements des parties. Ce document a été vulgarisé et actuellement mis en application.

C'est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle contient la vision et les principes de management en matière de formation. L'HB dispose d'une politique de formation qui a été adoptée par le Conseil d'Administration en juillet 2011. Il précise, entre autres, les objectifs généraux, les types de formation, les conditions d'éligibilité à une formation.

**CS4 : existence d'une politique de formation (force).**

### **Le plan de formation**

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'organisation. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquis nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Un tel document n'existe pas à l'HB.

**CS5 : l'HB ne dispose pas à ce jour d'un plan de formation (faiblesse).**

### ◆ Communication au sein de l'organisation

Dans tous les regroupements d'hommes, la communication s'avère très importante pour l'harmonie et la cohésion des activités. Elle est donc au centre de la Gestion des Ressources Humaines. Les problèmes du personnel et ceux relatifs à l'organisation n'expriment ils pas finalement les problèmes de communication ? Cette interrogation met un accent particulier sur la communication que les gestionnaires de Ressources Humaines n'apprécient souvent pas à sa juste valeur. C'est le cas de l'HB où sa communication interne ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs.

En effet à l'HB, un CODIR réunit toutes les deux semaines les chefs des différents services et un représentant des délégués du personnel. Cependant une réunion entre services pour discuter des questions relatives à la cohésion des actions n'a pas lieu ainsi que des réunions intra services ou le chef service échange avec ses collaborateurs. Une telle situation ne favorise pas une bonne exécution du travail administratif. C'est dans cet ordre d'idées que BOUSIER Magali parlant du rôle que doit jouer la communication interne affirme qu'elle doit permettre une circulation sans faille de l'information et permettre par ricochet à tout le personnel d'une entreprise d'être au même niveau d'informations.

#### **CS6 : Asymétrie d'informations. (Faiblesse)**

Dans le même ordre d'idées, certains auteurs à l'instar de SCHWEBIG Philippe, ont montré que le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel; développer le sentiment du personnel vis-

à-vis de son travail et de leur entreprise, développer le sentiment d'appartenance et de participation, contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe. Pour eux, la communication interne doit permettre la participation du personnel à tous les niveaux. Pour parvenir à cet idéal de participation du personnel à une gestion transparente, ces auteurs ont mis l'accent sur certains outils formalisés comme les boîtes- idées ou boîtes à suggestions, et le cadre formel de recueil des avis sur la gestion. Les boîtes à suggestions apparaissent comme un outil de communication qui permettent aux agents au niveau inférieur et parfois même supérieur de donner dans un anonymat total leur avis sur la gestion. L'absence de cet outil précieux à L'HB crée un climat de collaboration interne peu franche.

### **CS7 : Climat de collaboration interne peu franche**

Par ailleurs, pour une meilleure circulation de l'information, il faut la présence de certains supports de l'information comme le tableau d'affichage. Il apparaît comme un outil indispensable à la bonne circulation de l'information. C'est donc un panneau permettant d'afficher des informations diverses. Il permet de mettre les uns et les autres au courant des informations ponctuelles telles les notes de services, les notes d'information qui y sont affichées. De plus il n'y a pas de risque de déformation de l'information étant donné que chacun peut la lire directement. Mais pour que le tableau d'affichage joue pleinement ce rôle, il doit être placé à des endroits très fréquentés et accessibles à tous comme la cantine, les salles de réunion. A

l'HB, force est de constater que cet outil n'est pas placé à un endroit approprié, ce qui ne favorise pas la bonne diffusion de l'information.

*CS8 : Mauvaise stratégie de diffusion de l'information*

### Récapitulatif de l'état des lieux

✓ **Les atouts :**

- le processus de recrutement est formalisé ;
- l'accueil et l'intégration sont bien organisés ;
- existence d'une politique de formation ;

✓ **Les problèmes :**

- Inexistence de la GPEC ;
- Inexistence d'un plan de formation ;
- Asymétrie d'information;
- Climat de collaboration interne peu franche ;
- Mauvaise stratégie de diffusion de l'information

Tableau n° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asymétrie d'information;</li> <li>• Climat de collaboration interne peu franche</li> </ul>	Mauvaise gestion de la communication interne	Problématique de l'amélioration de la communication interne.
2	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	Inexistence de la GPEC	Le non prévision de l'évolution quantitative et qualitative ressources humaines	Problématique de la prévision de l'évolution quantitative et qualitative des ressources humaines
3	Formation	Inexistence d'un plan de formation	Mauvaise politique de formation	Problématique de l'amélioration de la politique de formation.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Cette section est consacrée, d'une part, au choix et à la spécification de la problématique, puis d'autre part, à la vision globale de résolution de cette problématique

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

#### **A - Choix de la problématique**

La synthèse des dysfonctionnements constatés à la suite de l'état des lieux nous a conduit à relever quatre problématiques dont la résolution apporterait une amélioration dans la gestion de la variante ressources humaines de l'HB.

Il s'agit de :

- la problématique relative à l'amélioration de la communication interne ;
- la problématique de la prévision de l'évolution quantitative et qualitative des ressources humaines;
- la problématique relative à l'amélioration de la politique de formation.

Ne pouvant aborder toutes ces problématiques dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons retenu la problématique relative à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital BETHESDA dont la résolution pourra avoir d'impacts sur les performances de ladite structure.

#### **B - Spécification de la problématique et formulation du sujet**

Les problèmes spécifiques regroupés en différentes problématiques ci-dessus nous semblent tous très importants et indispensables à résoudre pour le bon fonctionnement de l'Administration de l'HB.

Décider d'aborder tous ces différents problèmes reviendrait à embrasser l'ensemble du fonctionnement dudit Hôpital. Une telle option serait irréaliste

au regard des facteurs limitatifs (temps de stage, complexité des problèmes à résoudre, limites techniques, etc.) qui nous amène à bien circonscrire le champ de notre étude.

La logique scientifique recommande alors de se pencher sur les points qui nous paraissent les plus essentiels et dont la résolution pourrait avoir des impacts positifs sur les autres paramètres de la gestion des ressources humaines.

C'est dans cette optique que nous avons choisi de nous occuper de la question relative à la gestion de la communication interne de l'HB. Les problèmes spécifiques ci-après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- *PS 1* : Asymétrie d'informations.
- *PS 2* : Climat de collaboration peu franche.

## **Paragraphe 2 : VISION GLOBALE DE RESOLUTION**

Pour résoudre la problématique dégagée, nous nous emploierons à proposer des moyens susceptibles de permettre l'élaboration d'un mécanisme de communication interne. Pour ce faire, nous spécifierons l'angle sous lequel nous aborderons le thème, avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique.

Le problème général est relatif à la «Mauvaise gestion de la communication interne».

Par rapport à ce problème, il nous paraît important de préciser que la communication vise à harmoniser les niveaux d'information et de compréhension par rapport à une situation et évite aux ressources humaines un climat de travail tendu qui est pour la plupart du temps source de contre performance. Par conséquent, la communication interne représente une variante

incontournable dans la gestion des ressources humaines ; lesquelles ressources constituent le socle de la prospérité de toutes organisations.

L'homme est donc l'unique ressource qui peut assurer une combinaison harmonieuse de toutes les autres ressources pour créer de la richesse. Il constitue donc le facteur le plus important de la richesse.

Par rapport au problème spécifique N°1 relatif à **l'asymétrie d'information**, nous pensons que les échanges entre les services après que les grandes orientations de l'organisation aient été définies, sont nécessaires pour une harmonisation des stratégies de mise en œuvre desdites orientations. De même, une bonne exploitation du tableau d'affichage permettra aussi au personnel d'être au même niveau d'information. Le travail en synergie des services est incontournable pour l'efficacité dans l'atteinte des résultats escomptés, c'est-à-dire, en priorité la satisfaction des clients de l'HB.

Les décisions prises au cours de ces réunions entre les différents services de l'HB, serviront de gouvernail à l'organisation interne de chaque service. Mais il ne suffit pas seulement d'organiser le service au volet fonctionnel pour s'attendre à une bonne performance, mais d'accorder aux ressources humaines qui travaillent dans ces services une attention particulière. Ces questions ne peuvent être maîtrisées que lorsque les difficultés que rencontre chaque agent sont exprimées par ce dernier et prises en compte par le chef du service concerné. Nous pensons que l'organisation d'une réunion périodique interne au service et une bonne exploitation du tableau d'affichage permettront au personnel d'être au même niveau d'information.

Quant au problème spécifique N° 2 relatif au **climat de collaboration peu franche**, les agents n'ont pas toujours l'occasion d'exprimer leurs points de

vue sur certains aspects de la gestion ou du processus de prise de décision au niveau de l'institution et choisissent donc des voies informelles pour s'exprimer. Ceci favorise la création des clans et de la méfiance des uns vis-à-vis des autres. Une telle situation pourrait trouver sa résolution dans la mise en place d'un cadre formel de recueil d'avis sur la gestion accessible à toutes les catégories du personnel. Nous pensons cependant que cette approche ne serait pas efficace car au risque de subir les conséquences des propos ou réflexions menées à une des séances d'un tel creuset, le personnel s'abstiendrait d'intervenir. La meilleure façon serait donc l'anonymat pour recueillir les réelles et sincères impressions du personnel.

Tableau n° 3 : **SYNTHÈSE DES APPROCHES THÉORIQUES**

Niveau d'analyse		Problèmes	Approches théoriques retenues
Général		Mauvaise gestion de la communication interne	Modèle théorique basé sur l'amélioration de la communication interne
Spécifique	1	Asymétrie d'information	Approche théorique basée sur une bonne stratégie de diffusion de l'information.
	2	Climat de collaboration peu franche	Approche théorique basée sur la mise en place d'une boîte à suggestions.

**Source** : Nous-même.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique présentée de la manière suivante :

- fixation des objectifs ;
- identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses ;
- construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- mobilisation des données ;

- analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :  
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION  
DU CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre aborde d'une part le cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), la collecte et l'analyse des données (section 2).

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Dans cette section, nous aborderons dans le premier paragraphe les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de la littérature, puis, dans le second, la méthodologie de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

#### **I - Fixation des objectifs**

La fixation des objectifs a été réalisée sur la base de l'objectif général qui a été décliné en objectifs spécifiques.

##### **A - Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital BETHESDA.

##### **B - Objectifs spécifiques**

Chaque objectif spécifique a été défini par rapport au problème spécifique de son rang. Ainsi, nous avons trois objectifs spécifiques relativement aux problèmes spécifiques retenus plus haut :

- Objectif spécifique N° 1 : contribuer à une meilleure stratégie de diffusion de l'information.
- Objectif spécifique N° 2 : contribuer à la facilitation d'un climat de franche collaboration pour une gestion beaucoup plus participative.

Face aux problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, quelles peuvent en être les causes probables et quelles sont les hypothèses que nous pourrions émettre?

## II - Formulation des causes et des hypothèses

### 1- Cause et hypothèse liées à l'asymétrie d'informations

Pour ce qui concerne le problème spécifique N° 1 relatif à l'asymétrie d'informations, il trouve sa source dans la mauvaise stratégie de diffusion de l'information. Ainsi, nous avons formulé notre hypothèse N°1 comme suit : **l'asymétrie d'information est due à la mauvaise stratégie de diffusion de l'information.**

### 2- Cause et hypothèse liées au climat de collaboration peu franche

Abordant le problème spécifique N° 2 relatif au climat de collaboration peu franche, nous pensons qu'elle est due à l'inexistence des boîtes à suggestions. Notre seconde hypothèse se formule comme suit : **l'inexistence de boîtes à suggestions explique le climat de collaboration peu franche.**

Le tableau de bord ci-dessous regroupe les problèmes, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses de notre étude.

Tableau n° 4 : **TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE**

Niveaux	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Général	Mauvaise gestion de la communication interne	Contribuer à l'amélioration de la communication interne	-	-
Problèmes Spécifiques	1 Asymétrie d'information	contribuer à une meilleure stratégie de diffusion de l'information	Mauvaise stratégie de diffusion de l'information	L'asymétrie d'information est due à la mauvaise stratégie de diffusion de l'information
	2 Climat de collaboration peu franche	Contribuer à la facilitation d'un climat de franche collaboration pour une gestion plus participative	Inexistence de boîtes à suggestions	l'inexistence de boîtes à suggestions explique le climat de collaboration peu franche

### III- REVUE DE LA LITTERATURE

Dans le cadre de toute recherche, la revue de la littérature permet de s'assurer au préalable des connaissances acquises sur les problèmes identifiés à partir de la documentation mobilisée. Elle permet de mettre en exergue les approches théoriques de quelques auteurs par rapport aux problèmes spécifiques retenus. La présente recherche porte sur l'importance de la communication interne au sein d'une organisation.

#### A. Définition des concepts

Le mot **Amélioration** : action d'améliorer (du latin «melior», améliorer veut dire meilleur ; rendre meilleur) (le **PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ 1998**).

Le mot **communication** a un domaine de définition très vaste. Une seule définition ne suffirait donc pas pour couvrir tous les sens qui lui sont attribués.

**DEMONT Lazar., (1999)** définissent la communication comme l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue la mise en relation d'un ou plusieurs individus en vue d'atteindre certains objectifs.

La communication est le processus d'échanges d'informations, ou encore un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances.

Selon le **MAXIDICO édition 1997**, la **communication** est «l'action de communiquer, d'entrer en relation avec quelqu'un; c'est l'action de transmettre un message »

Communiquer, c'est transmettre sa pensée à autrui; c'est échanger des idées, des opinions, des sentiments, un savoir avec un autre individu ; c'est protéger; c'est mettre en commun des idées et des sentiments.

Pour **LAZAR Judith (1996)**, citant le célèbre **DEWEZ John** perçu comme le père fondateur de la science de la communication, «la communication est un instrument de précision. Elle est le fondement de toute relation humaine, elle produit des biens sociaux, relie les individus entre eux et permet la vie collective». Il poursuit en montrant que la communication est un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise. Une bonne communication selon l'auteur doit permettre de mieux sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise, d'aider la hiérarchie à faire descendre l'information et à la faire remonter; aussi créera t-elle une identité d'entreprise dans une culture commune, permettra à chacun de s'exprimer et enfin elle pourra renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation.

**SILVA François (1998)** dans sa publication au premier chapitre souligne l'importance de la communication. Pour cet auteur, la communication permet d'échanger et de rendre communes des idées. La communication en amont a l'objectif de faire passer des messages à un groupe, c'est un liant générateur des relations sociales, elle participe à la création de liens sociaux, elle crée des conditions pour développer et améliorer le partage. Pour **MATMATI Maurel (2000)**, nous distinguons deux grandes branches en matière de communication qui sont la communication interne et la communication externe . Au même titre que la communication externe, la communication interne est une communication de l'entreprise.

Entendons par là que c'est la communication interne qui permet à l'entreprise d'exister. L'entreprise a une obligation de communication. Mais c'est également pour elle un moyen d'accéder à une plus grande notoriété.

Pour **FOUAD Henry, Corn (2007)**, la communication devient aujourd'hui un réel investissement qui, pour être crédible, doit jouer sur un plan de transparence et une homogénéité dans ses différents discours. Mais elle existe également au travers de la manière de travailler et de régler la vie «en société». Une vision schématique oppose généralement les deux plus grandes branches de la communication de l'entreprise : la communication externe et la communication interne. Pourtant toutes deux sont étroitement liées puisque toute communication externe commence ou passe par la communication interne.

**DUBOULOZ Silla (2010)**, précise à son tour que la communication externe s'adresse à tous les intervenants qui ne sont pas des membres directs de la société tandis que celle interne concerne les membres internes d'une structure.

### **Quels sont alors les différents modèles de communication qui existent ?**

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser ce qu'est «une communication ». Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Nous chercherons à en donner une évolution générale en donnant les plus connus de ces modèles et l'apport qu'ils ont induit.

#### **Modèle de Roman JAKOBSON**

C'est un modèle fondé sur la linguistique. Il a été proposé par **Roman JAKOBSON (1896-1982)**. Ce linguiste russe développe un point de vue centré non plus sur la transmission d'un message, mais sur le message lui-même, évitant ainsi les dangers d'instrumentalisation technique. Il est composé de

six facteurs. A chacun de ces facteurs est liée une fonction du message, explicitée par Jakobson.

- Le destinataire, lié à la fonction expressive du message ;
- Le message, lié à la fonction poétique du message ;
- Le destinataire, lié à la fonction conative du message ;
- le contexte, lié à la fonction référentielle du message ;
- Le code, lié à la fonction métalinguistique du message, symbolisme utilisé pour la transmission du message ;
- Le contact, lié à la fonction phatique du message ; liaison physique, psychologique et sociologique entre émetteur et récepteur.

### **Modèle de RILEY**

Dans ce modèle, est considérée en premier lieu l'appartenance des individus humains à des groupes. L'émetteur rebaptisé communicateur, et le récepteur ont donc été distribués dans des groupes primaires (familles, communauté, petits groupes...) sociologiques. Ces groupes influeraient sur la façon de voir, de penser et de juger de leurs membres. Et ces groupes évoluent dans un contexte social dont ils dépendent. Ce modèle introduit de nouvelles notions, notamment celles de contexte et d'appartenance à un groupe, liées à la sociologie. De plus, ce modèle est le premier à prendre en compte la notion d'une boucle de rétroaction entre l'émetteur et le récepteur. Cela montre qu'il y a réciprocité et inter-influence entre les individus.

«Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit.»

**Eu égard à tout ce qui précède que peut on retenir de la communication interne ?**

Beaucoup de personnes se sont essayées à ce jeu difficile et toutes ont été forcées de constater qu'il n'existe pas de frontières délimitées.

Pour **CITEAU Jean Pierre (1987)**, la communication interne est «l'ensemble des mécanismes formels ou informels favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre ».

Par ailleurs, **BOUSIER Magali (1985)** voit que «la communication interne permet de faire circuler l'information nécessaire à la vie de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs ».

**SCHWEBIG Philippe (1988)** dégage les enjeux et les objectifs de la communication interne. Ainsi pour lui, le rôle de la communication interne est de mobiliser, motiver le personnel; développer le sentiment du personnel vis-à-vis de son travail et de son entreprise ; développer le sentiment d'appartenance et de participation ; contribuer à la réussite de l'entreprise ; faire corps dans un esprit d'équipe.

La communication interne doit être ainsi utilisée comme un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations, a ajouté l'auteur.

**NIZET Lazar (2000)** définit la communication interne comme l'ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques visant :

- l'appropriation des finalités pour chaque salarié ;
- le développement de la cohésion interne ;
- une meilleure communication pour favoriser le travail.

## Que peut-on retenir en ce qui concerne la typologie de la communication

La typologie de la communication est illustrée par MAILLET Lili (1995) et se présente comme suit :

- **Communication interpersonnelle** : elle est basée sur l'échange émetteur-récepteur ;
- **Communication de masse** : c'est un émetteur s'adressant à tous les récepteurs disponibles. Elle dispose rarement d'une rétroaction ou alors très lente ;
- **Communication de groupe** : elle part d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définie par un message bien ciblé sur leur compréhension et leur culture propre. La communication de groupe est aussi complexe que multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe et la personnalité des membres qui le composent. On peut également intégrer cette notion dans la communication interne à une entité, les groupes peuvent alors être des catégories de personnes, des individus au sein d'un même service.

## Que dire des différents mouvements de la communication interne ?

Les différents mouvements de la communication interne sont développés par NIZET Lazar (2000). Il s'agit de la :

- ✓ **Communication descendante** : c'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs. Les supports en sont variés: journal interne, affichages, notes de service, informations téléphoniques, vidéos.

Outil classique de management, la communication descendante a pour fonction d'informer et de diriger le personnel.

- ✓ **Communication ascendante** : elle prend le chemin inverse de la communication descendante, c'est-à-dire du bas vers le haut. Les supports formalisés sont limités : boîtes- idées, sondages, affichages, tribune libre dans le journal.
- ✓ **Communication horizontale** : elle se fait de collègue en collègue au sein de l'entreprise. Il n'y a ici aucune notion de hiérarchie. C'est un échange d'égal à égal entre différents secteurs, services ou départements. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît et les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit en revanche s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : (magazines, tableaux, affichages). Elle permet de rassembler son personnel, de fonder (l'esprit de maison), et indirectement de mieux coordonner le processus de croissance.

Une des fonctions de la communication interne est de transmettre une information, de tenir informé des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels de la société afin d'accompagner le projet d'entreprise. Il s'agit de bien faire comprendre une stratégie aux salariés qui en seront les acteurs.

Rien n'est plus dommageable pour une société qu'une mauvaise information en interne.

## B. Les apports des auteurs relatifs aux différents problèmes identifiés

Les auteurs ont apporté diversement leurs contributions sur la communication interne en montrant chacun en ce qui le concerne la place des outils de communication pour une bonne circulation de l'information.

Pour **PERETTI Jean-Marie**, (2004), le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôles : faire descendre l'information ; faire remonter l'information ; faire circuler l'information; faire entrer l'information dans l'entreprise et représenter l'entreprise à l'extérieur.

Abondant dans le même sens, **MORIN Eude** (1996) précise que «Le fait d'alléger la ligne hiérarchique a pour conséquence immédiate de libérer les flux horizontaux dans l'entreprise. L'information n'est plus centralisée ; elle ne passe plus nécessairement par la direction ; elle circule librement en fonction des nécessités et des aléas de fonctionnement ». Pour la transmission des différentes formes d'information, les réunions et les assemblées générales jouent un rôle très important, a-t-il ajouté.

Les réunions selon **MUCHIELLI Mary** (2005) sont des rencontres qui permettent à la direction de l'entreprise de s'enquérir des préoccupations des employés et d'envisager les voies et moyens nécessaires à leurs satisfactions. Ces rencontres devraient en principe être organisées de façon fréquente afin d'amener la hiérarchie à anticiper sur tous les risques de crise probables. **MINTZBERG Henry** (1994), ajoute que les réunions sectorielles quant à elles sont des réunions organisées au sein de chaque direction de l'entreprise en vue de définir les objectifs à atteindre.

Pour **MAILLET Lili (1995)**, l'Assemblée Générale (AG), est le rassemblement de l'ensemble des membres d'une organisation (ou des représentants de ces membres) afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres de son conseil d'administration et puissent éventuellement prendre des décisions.

Généralement annuelles, les assemblées générales permettent aux dirigeants d'informer leurs commettants et à ceux-ci de voter sur des modifications au fonctionnement de l'organisation. Ce mode de fonctionnement est utilisé par plusieurs types d'organisations : associations à but non lucratif, syndicats, entreprises (pour leurs actionnaires ou associés).

**BOURSIER Maurel (2006)** précise que l'Assemblée Générale désigne également, dans le cadre d'une action ou d'un mouvement social, le rassemblement dans le but de prendre des décisions d'action de travailleurs ou étudiants mobilisés.

Quant aux différents types de réunions, **DUBOULOZ Silla (2010)** a mis l'accent sur les types de réunions comme les réunions de service, les réunions interservices, les ateliers métiers, les événements internes, les conventions et les séminaires, les entretiens.

**OSBORN Lory, (1888-1966)** de son côté a mis l'accent sur les boîtes à suggestions. Pour lui, la boîte à idées permet aussi bien au personnel qu'aux usagers de se prononcer sur les questions de leur choix dans l'anonymat. Le personnel ou les usagers y déposent par écrit leurs suggestions. La boîte à idées a un double intérêt : améliorer le processus de production et favoriser un bon climat interne. C'est dans cet ordre que l'auteur a élaboré une théorie sous le nom de «**Brainstorming**» qui consiste à s'attaquer à un problème en suggérant des idées, sans s'autoriser à les critiquer a priori.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Nous présenterons ici la démarche méthodologique à travers la dimension théorique de la recherche d'une part et d'autre part celle empirique.

### **I. Approches théoriques de la méthodologie**

A ce niveau sont abordés respectivement les méthodes de collecte et les outils de collecte.

#### **A. Les méthodes de collecte de données**

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à savoir : l'observation directe, la recherche documentaire et l'enquête.

##### **1. L'observation directe**

L'observation directe est l'action de regarder les êtres, les choses, les évènements, les phénomènes afin de les étudier, de les analyser, de les surveiller pour en tirer des conclusions.

##### **2. La recherche documentaire**

Elle nous a permis de faire la synthèse des divers documents disponibles sur notre thème. La recherche documentaire a été faite dans la bibliothèque de l'ENAM, au Centre d'information et de documentation CDIP de DCAM BETHESDA et au CIRF/ENAM. Nous avons également consulté l'internet.

##### **3. L'enquête**

Notre enquête a porté sur les agents de l'Hôpital. A chacune des méthodes utilisées correspond un moyen de collecte.

#### **B. Les outils de collecte de données.**

Nous nous sommes servis de deux outils de collecte de données à savoir le questionnaire et le guide d'entretien. Précisons que le questionnaire a été

adressé aux agents et quelques patients. Le guide d'entretien est adressé aux chefs service.

## II. Méthodes empiriques

Il s'agira d'une part, de l'identification de la population ciblée et de l'échantillonnage et, d'autre part, des objectifs de l'enquête.

### A. Identification de la population mère et échantillonnage

#### 1. Identification de la population mère

La population mère est un ensemble d'individus soumis à une étude statistique qui permet au chercheur de vérifier les hypothèses qu'il a formulées au début de sa recherche. La population concernée par notre étude est constituée par l'ensemble des agents de l'Hôpital BETHESDA.

#### 2. Echantillonnage de la population

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons effectué une enquête visant notre population cible. Cette enquête s'est faite à partir d'un questionnaire et d'un guide d'entretien. Notre guide d'entretien a été adressé aux chefs service soit onze (11) personnes. Le questionnaire quant à lui, a été adressé d'une part aux agents des différents services au nombre de vingt-huit (28) et à quelques patients au nombre de dix-sept (17) pour avoir leur avis sur la stratégie de diffusion de l'information puisque les patients eux aussi consultent les tableaux d'affichage.

Ainsi les personnes interrogées pour notre enquête sont au nombre de trente-neuf (39) composés de deux groupes comme suit :

**Groupe A** : Des chefs services soit onze (11) personnes.

**Groupe B** : Les agents des différents services au nombre de vingt-huit (28)  
Précisons que c'est un entretien qui a été fait avec le **groupe A**. Quant au **groupe B**, un questionnaire lui a été adressé.

## B. Objectif de l'enquête et techniques de dépouillement

### 1. Objectifs de l'enquête

L'enquête vise la collecte de données pouvant servir à la vérification des hypothèses émises. Elle permettra de savoir si :

- ✓ l'asymétrie d'information découle de la mauvaise stratégie de diffusion de l'information ;
- ✓ l'inexistence des boîtes à suggestions explique le climat de collaboration peu franche ;

### 2. Technique et outil statistique de dépouillement

Nous avons utilisé des tableaux pour mettre sous forme exploitable les données issues de notre enquête. Le dépouillement a été fait manuellement et les résultats obtenus ont été interprétés et analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de l'étude.

## **Section 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES**

Dans un premier temps, la démarche adoptée pour l'enquête et les difficultés rencontrées ont été ici abordées. D'autre part, il a été question des résultats de l'enquête, leurs analyses pour la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

### **Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données**

#### **I - Procédure d'enquête**

Pour mener l'enquête, nous avons utilisé les outils cités plus haut. De façon raisonnée, les agents constituant l'échantillon ont reçu des questionnaires d'une part et d'autre part un guide d'entretien permettant de recueillir des informations sur les trois problèmes spécifiques retenus.

#### **II - Difficultés rencontrées**

Nos difficultés ont porté essentiellement sur l'inaccessibilité de certains documents compte tenu de notre statut. A cela, s'ajoute la non ouverture voire la réticence de certains responsables à même de mieux nous orienter et de nous fournir les bonnes informations. A tout ceci s'ajoute l'indisponibilité des agents. Notre souhait était d'avoir un échantillon beaucoup plus représentatif. Mais faute de disponibilité des agents nous étions obligés de faire avec l'échantillon mentionné ci-haut.

### III - Présentation des résultats et analyse des données.

La présentation des résultats des questionnaires va précéder celle des résultats de l'entretien.

#### ❖ Présentation des résultats des questionnaires

Tableau N°5 : Asymétrie d'information

QUESTIONS	REPONSES	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Avez-vous connaissance de la tenue d'un CODIR à l'HB ?	Oui	28	100%
	Non	-	-
Quelle est la fréquence de ce CODIR ?	Toutes les semaines	-	-
	Toutes les 2 semaines	28	100%
	Au besoin	-	-
	Ne sais pas	-	-
Qui participent à ce CODIR ?	Tout le monde	-	-
	Les chefs services	-	-
	Les chefs service, le Directeur et un représentant des délégués du personnel.	28	100%
Êtes-vous au même niveau d'information ?	Oui	03	10.7%
	Non	25	89.3%
Qu'est ce qui explique selon vous cette asymétrie d'information ?	La mauvaise stratégie de diffusion de l'information	23	92%
	Irrégularité des AG	02	8%
	Autres	-	-

(Source : Nos enquêtes de septembre 2013)

A la question de savoir si les agents ont connaissance de la tenue d'un CODIR, ils ont à l'unanimité (100%) répondu oui.

Ils reconnaissent aussi à l'unanimité que ce CODIR se tient toutes les deux semaines.

Quant aux personnes qui participent à ce CODIR, les agents dans leur ensemble ont répondu à l'unanimité que ce CODIR est animé par le Directeur, les Chefs services, et le représentant des délégués du personnel.

Mais à la question de savoir s'ils sont au même niveau d'information par rapport aux différentes informations notamment les décisions issues des CODIR, les avis sont partagés.

**89.3%** des personnes interrogées affirment qu'elles ne sont pas au même niveau d'information. Pour le reste (**10.7%**), les agents sont au même niveau d'information.

Il résulte de ce qui précède que les agents ne sont pas au même niveau d'information. En conséquence, le problème de l'asymétrie d'information est une réalité.

A la question de savoir les raisons qui justifient cette asymétrie, sur les 25 agents qui affirment n'être pas au même niveau d'information, 23 personnes soit **92%** trouvent que cela est dû à mauvaise stratégie de diffusion de l'information. Le reste (**8%**) soutient que cela est dû à l'irrégularité des AG.

Tableau N°6 : Climat de collaboration peu franche et stratégie de diffusion de l'information (Cible : les agents).

QUESTIONS	REPOSES	EFFECTIFS	POURCENTAGE
Avez-vous des propositions à faire quant au fonctionnement de l'HB ?	Oui	28	100%
	Non	-	-
Arrivez vous à les faire part aux chefs ?	Oui	-	-
	Non	28	100%
Pourquoi vous n'arrivez pas à le faire ?	Au risque d'être sanctionné ou licencié	20	71.4%
	Les textes ne nous donnent pas ce droit.	8	28.6%
Que pensez-vous de la mise en place d'une boîte à suggestions ?	Pas utile	-	-
	Une bonne idée	10	35.7%
	Nécessaire	18	64.3%
Avez-vous connaissance de l'existence d'un tableau d'affichage ?	Oui	28	100%
	Non	-	-
Avez-vous l'habitude de le consulter ?	Oui	02	07%
	Non	26	93%
Pourquoi vous ne consultez pas le tableau d'affichage ?	Mise à jour irrégulière	13	50%
	L'accès est un peu difficile (emplacement non adéquat)	13	50%
	Autres	-	-
Vos propositions pour une meilleure exploitation du tableau d'affichage.	Mettre à jour régulièrement.	10	36%
	Placer le tableau à un endroit plus visible	13	46.4%
	Autres	5	17.6

(Source : Nos enquêtes de septembre 2013)

Les agents ont à l'unanimité (100%) affirmé qu'ils ont des propositions à faire pour permettre le bon fonctionnement de l'HB. Abondant dans le même sens, lesdits agents ont affirmé avec amertume et ceci à l'unanimité (100%) qu'ils n'arrivent pas à les faire part aux chefs. Les raisons d'une telle réticence

sont diverses. Pour les uns (**71.4%**), cela est dû au fait qu'ils ont peur d'être sanctionné ou licencié. Pour les autres (**28.6%**), les textes ne donnent pas ce droit aux agents.

On comprend aisément à travers ces déclarations que les agents ont des propositions quant au meilleur fonctionnement de l'HB. Mais à en croire ces derniers, au risque d'être sanctionnés, ils préfèrent garder silence.

A la question de savoir si la mise en place d'une boîte à suggestions peut permettre aux agents de mieux s'exprimer, ces derniers ont non seulement trouvé cette idée bonne mais aussi pensent que la mise en place de cet outil est une nécessité. Ainsi pour **35.7%**, cette idée est bonne. Pour **64.3%**, cela devient une nécessité.

Au vu de ces analyses, il est opportun de mettre en place une boîte à suggestions pour permettre la participation indirecte des agents à la gestion de l'HB.

Dans le même ordre d'idées, les agents reconnaissent à l'unanimité l'existence d'un tableau d'affichage à l'HB. **93%** de ces personnes n'ont pas l'habitude de le consulter. **07%** par contre ont l'habitude de le consulter. Pour ceux qui ne le consultent pas, les raisons sont d'une part la mise à jour non régulière et l'accès difficile (emplacement non adéquat). Quant aux propositions pour une meilleure exploitation des tableaux d'affichage, tous les agents, c'est-à-dire les 28 ont donné leur point de vue. Ainsi pour **36%**, il faut une mise à jour régulière. Pour **46.4%**, il faut placer le tableau à un endroit visible et accessible à tous. **17.6%** ont fait d'autres propositions notamment celle de confier la gestion du tableau d'affichage à un agent que l'autorité aurait désignée. Il ressort de tout ceci que la stratégie de diffusion de l'information

n'est pas bonne. En effet, le tableau d'affichage, outil indispensable à une large diffusion de l'information est mal exploité.

#### ❖ **Présentation des résultats du guide d'entretien**

L'entretien que nous avons eu avec les chefs nous a permis de comprendre que les agents ne sont pas au même niveau d'information. Ils ont à l'unanimité avoué qu'il n'est pas organisé des réunions sectorielles pour leur faire part des différentes décisions du CODIR et autres informations pouvant les édifier dans leur travail.

Quant à la question relative aux impressions des agents sur la gestion de l'HB, les chefs ont notifié que certains le font lors des AG, d'autres sont réticents au motif qu'ils ont peur d'être mal vus. Partant de ce constat malheureux, les chefs ont tous épousé l'idée de la mise en place d'une boîte à suggestions pour une franche collaboration.

Ils ont après avoir déploré la stratégie actuelle de diffusion de l'information pris l'engagement de mieux exploiter le tableau d'affichage pour une meilleure diffusion de l'information.

### **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Le présent paragraphe, permettra à l'issue de l'analyse des résultats d'enquête de vérifier les hypothèses et débouchera sur la formulation des éléments de diagnostic.

## **I - Vérification des hypothèses**

### **A - Hypothèse relative au problème spécifique N° 1**

L'hypothèse formulée par rapport au problème spécifique N°1 retient la mauvaise stratégie de diffusion de l'information comme la cause supposée être à la base de l'asymétrie d'information. Notre enquête nous a révélé que **92 %** des agents soutiennent que mauvaise stratégie de diffusion de l'information est la raison qui explique l'asymétrie d'information.

Ceci confirme alors notre hypothèse selon laquelle l'asymétrie d'information est due à la mauvaise stratégie de diffusion de l'information.

### **B - Hypothèse relative problème spécifique N° 2**

L'analyse de nos résultats révèle que **64%** des enquêtés souhaitent la mise en place d'une boîte à suggestions.

De ce fait, l'hypothèse N°2 selon laquelle l'inexistence de boîtes à suggestions explique le climat de collaboration peu franche est confirmée.

## **II - Etablissement du diagnostic**

Les causes réelles des problèmes spécifiques précédemment identifiés sont celles qui devront être retenues afin d'apporter des solutions aux différents problèmes spécifiques. Il sera question ici de rattacher chaque cause à son problème spécifique.

### **A - Elément de diagnostic du problème spécifique 1**

La vérification de l'hypothèse N°1 permet de retenir définitivement que la mauvaise stratégie de diffusion de l'information est à l'origine de l'asymétrie d'information.

## **B - Elément de diagnostic du problème spécifique 2**

La vérification de l'hypothèse N°2 nous amène à retenir définitivement que l'inexistence de la boîte à suggestions est à l'origine du climat de collaboration peu franche.

CHAPITRE DEUXIEME :  
APPROCHES DE SOLUTIONS ET  
CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Dans ce chapitre, nous avons abordé les approches de solutions (section I) puis leurs conditions de mise en œuvre (section II)

## **Section 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS**

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique 1**

Rappelons que la mauvaise stratégie de diffusion de l'information est à la base de l'asymétrie d'information. Pour donc résoudre ce problème, il faut l'organisation des réunions sectorielles et une bonne exploitation du tableau d'affichage. Pour ce faire, il conviendrait pour le premier pan, c'est-à-dire l'organisation des réunions sectorielles, que l'autorité supérieure en l'occurrence le Directeur prenne certaines mesures. Il s'agit de :

- Sortir un acte administratif tel une note de service qui oblige chaque service à tenir des réunions de travail et d'information sur leur fonctionnement et sur celui de l'Hôpital en général afin de permettre à tout le personnel d'être au même niveau d'information;
- Exiger le compte rendu des réunions périodiques ;
- Favoriser les conditions d'organisation des réunions en mettant à la disposition du personnel des salles de réunion et le matériel nécessaire ;
- Motiver les responsables qui tiennent régulièrement les réunions de travail et d'information (une lettre de félicitation par exemple) et sanctionner les responsables qui ne le font pas.

Pour ce qui est du deuxième pan, c'est-à-dire la bonne exploitation des tableaux d'affichage, il faut préciser que le tableau d'affichage est un panneau permettant d'afficher des informations diverses. Pour une bonne exploitation de cet outil en vue d'une large diffusion de l'information, nous proposons :

- ✓ Sa mise à jour régulière, c'est-à-dire enlever au fur à mesure les anciennes affiches après un délai pour permettre aux nouvelles affiches de trouver place.
- ✓ Son déplacement à un endroit plus visible et plus accessible à tous afin de permettre sa consultation sans difficulté. Ceci permettra aux agents et surtout aux usagers de l'Hôpital de prendre connaissance au fur à mesure des nouveaux services de l'Hôpital et de leurs modalités d'accès.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques 2**

Nos analyses nous ont permis de retenir que l'inexistence de la boîte à suggestions est à l'origine du climat de collaboration peu franche. Notre solution consistera à montrer l'importance de la boîte à suggestions aux dirigeants afin de les amener à transformer nos solutions en décision.

La boîte à suggestions est un support matérialisé par une urne dans laquelle les agents peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations. Son objectif est de faire remonter de manière anonyme toutes suggestions ou propositions d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne. L'HB peut ainsi avoir l'opinion de tous même les plus timides. Elle présente un double avantage et un double intérêt. Au titre des avantages nous avons :

- ✓ Elle permet au personnel et aux usagers de se prononcer sur les questions de leur choix dans l'anonymat.
- ✓ Elle améliore la qualité des décisions prises.

Quant au double intérêt, elle améliore le processus de production et favorise un bon climat interne.

La mise en place de la boîte à suggestions à l'HB va améliorer sans doute la qualité des prestations fournies aux clients. Les agents vont désormais s'exprimer et faire part de leurs propositions sans pour autant craindre une quelconque sanction.

Au vu de tous les avantages sus-décrits, nous espérons que la mise en place de cet outil va être une réalité.

## **Section 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

La mise en œuvre des solutions proposées appelle une volonté réelle des autorités de l'Hôpital BETHESDA à différents niveaux de responsabilité. Toutes les propositions de solutions ne peuvent relever d'une certaine application que si ces autorités voient l'importance de s'approprier un dispositif de communication interne efficace.

Ainsi, les conditions de mise en œuvre des solutions se feront ici sous forme de recommandations à l'endroit du Directeur et à l'endroit des chefs services.

### **Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du Directeur**

La mise en application des différentes solutions proposées notamment celles relatives à la mise en place de la boîte à suggestions et à la bonne exploitation du tableau d'affichage, mérite une simple volonté de la part de l'autorité. Il suffit donc pour ce qui concerne le tableau d'affichage, de donner des instructions pour son déplacement et son positionnement à un endroit plus visible et accessible. Une fois le tableau déplacé, responsabiliser un agent pour son suivi, c'est-à-dire son entretien.

Pour ce qui est de la mise en place de la boîte à suggestions il faut acquérir le matériel et le placer à un endroit visible et accessible à tous.

### **Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des chefs service**

Aux chefs service, nous recommandons d'organiser les réunions sectorielles une fois l'acte administratif pris par le supérieur. L'organisation d'une réunion nécessite des préalables organisationnels. Il s'agit de la

préparation intellectuelle des réunions et de la préparation matérielle des réunions.

### **1 - Préparation intellectuelle des réunions**

La préparation intellectuelle d'une réunion regroupe un ensemble d'activités et tâches liées. Entre autres, il s'agit :

#### **✓ du cadrage du sujet de la réunion**

Cadrer une réunion, c'est délimiter le sujet. C'est une activité très importante en ce sens qu'elle conditionne l'efficacité de la réunion.

#### **✓ du choix du type de réunion**

Le choix du type de réunion à opérer, doit se faire en fonction du but recherché, du sujet, du groupe et du temps dont on dispose. En fonction donc des résultats attendus et tenant compte des différents types de réunion, lors de la préparation, l'organisateur de réunion, doit opter pour le type de réunion qui correspond le mieux à l'objectif poursuivi.

#### **✓ de la définition de l'objectif de la réunion**

Plusieurs besoins peuvent être à la base d'une réunion (faits constatés, besoin d'informer, besoin de prendre une décision. . .). Pour tous les types de réunions, il est important d'avoir une idée claire de(s) objectif(s) à atteindre.

#### **✓ de l'identification ou le choix des participants**

La seule méthode pratique consiste à sélectionner les participants en fonction du type de réunion que vous envisagez.

Pour une réunion d'information, choisissez les personnages qui ont, par nécessité, à connaître les informations que vous voulez apporter.

#### **✓ du choix du lieu de la réunion**

En fonction du type de réunion et du nombre de participants invités à la réunion, l'animateur de réunion doit retenir le déroulement de la réunion.

✓ **de l'élaboration du plan**

Elaborer le plan général de la réunion revient à poser les questions de savoir quels sont les points qui doivent être passé en revue durant la réunion ?  
Quels sont les points qui demanderont le plus d'attention ?

✓ **de la rédaction de l'ordre du jour ou de réunion**

Quelque soit le type de réunion à organiser, il est nécessaire d'élaborer un **ordre du jour ou un avis de réunion** indiquant les points à débattre. Il est souhaitable que l'avis de réunion ou de convocation transmettant l'ordre du jour soit accompagné d'un petit mot de l'animateur. Cela motive les gens à mieux se préparer et à entrevoir la réunion avec un esprit positif.

## **2 - Préparation matérielle des réunions**

Elle consiste à :

✓ **distribuer l'ordre du jour**

L'ordre du jour une fois établi doit être distribué par la voie la plus rapide et ce, une à deux semaines avant l'ouverture de la réunion.

L'ordre du jour indique les différents points dont on débattrà. Les points à aborder sont différemment structurés. Chaque ordre du jour doit comporter un point de « divers ».

✓ ***relancer des participants***

Rappeler les participants pour confirmer la tenue de la réunion (l'heure, le lieu, la date). La relance des participants peut se faire par téléphone, ou par internet.

✓ *effectuer le choix du cadre et du lieu de la réunion.*

Une réunion doit bénéficier d'un cadre qui soit le plus agréable possible. Une réunion étant aussi un lieu de rencontre, pour que tout le monde soit à l'aise, l'animateur doit éviter de choisir un cadre ni trop petit ni trop grand. Il doit chercher une salle adaptée, tranquille, confortable et équipée de sièges adéquats.

✓ *préparer la salle*

Il s'agit de vérifier tous les éléments du support matériel car la salle de réunion et le mobilier jouent un rôle important dans l'efficacité d'une réunion. Lorsque tout est bien, personne ne le remarque. C'est souvent la réussite.

## CONCLUSION

La GRH est de nos jours la fonction essentielle de toute organisation. C'est pour dire que les Hommes constitue le socle de la suivie de toute organisation. Il faudra donc veiller à ce que ces ressources fondamentales ne soient pas l'objet à des brimades ou à des frustrations selon que l'accumulation des frustrations est source de révolte ou de démotivation. Dans l'un comme dans l'autre des cas, il n'y a aucune issue favorable pour l'institution. La révolte fragilise l'organisation et un agent démotivé devient un agent nocif. Dans cette optique, il urge de bien communiquer avec les ressources humaines à l'intérieur de l'organisation. C'est pour ainsi dire qu'il faut développer au sein de l'organisation un climat de confiance favorisant la cohésion sociale. Il faudra définir et formaliser des creusets d'échange pendant lesquels les agents pourraient exprimer leurs difficultés et préoccupations sans pour autant s'attendre à des représailles. L'agent qui exprime ses préoccupations et qui a l'impression d'être écouté se retrouve dans une certaine sécurité au sein de l'organisation. Il donnera, par conséquent, le meilleur de lui-même pour une contribution efficace à la performance de l'institution. Les responsables de l'HB devront donc travailler à assurer au sein du personnel un climat de franchise à travers la communication sincère qui éradique la méfiance.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### I. OUVRAGES

1. BOURSIER, M. (2006) «*Gestion Administrative*», Editeur document français.
2. DEMONT, L. et AL. (1999) «*Communication des entreprises : stratégies et pratiques* », édition NATHAN ;
3. LAZAR, J. (1996) «*la science de la communication*», édition NATHAN p.8
4. MUCCHIELLI, A. (2005) «*La communication interne : les clés d'un renouvellement* », Editions Armand Colin, Paris
5. NIZET, L. (2000) «*les pratiques de gestion des ressources humaines* », Editions Demos
6. PERETTI, J-M. (2004) « *Gestion des Ressources Humaines*» pp.207-208
7. SCHWEBIG, P. (1988) «*les communications de l'entreprise*», édition NATHAN ;
8. SILVA, François (1986) «*Devenir e-DRH* », Paris, Nathan
9. AUVINET J.-M., BOYER L. et al (1997) : «*La communication interne au cœur du management* », Paris, Editions d'Organisation
10. BANOUN A., DUFOUR L. (2008) : «*Le rôle de la communication interne : entre recherche de légitimité et conduite du changement*», *actes des congrès de Association francophone de Gestion des Ressources Humaines(AGRH)*
11. BATIONO A. F. (2005) : «*La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS*» Mémoire de Maîtrise en Science et

Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou

12. BEAL J-P, LESTOCART P-A (2003) : «*Entre management et marketing : la communication interne* » Editions Demos
13. BEON Ph. (1992) : «*Développer sa communication interne* », Paris, Nathan
14. BICHON A. (2004) : «*Mesurer les comportements de mobilisation au sein des équipes de travail : une approche exploratoire*» *actes des congrès de Association francophone de Gestion des Ressources Humaines(AGRH)*
15. BOISTEL, P. (2003) : «*La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ?*», Colloque national de Paris : *pour une refondation des enseignements de communication des organisations* (extraits), 25 - 28 août
16. BRES J.-B. (2004) : «*La communication interne de l'entreprise* », Université de Technologie Belfort-Montbéliard
17. CITEAU, J.P. (1999-2000) : «*GRH : Principes généraux et cas pratiques* », 5<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Armand Colin, Paris
18. DETRIE P., MESLIN-BROYEZ C. (2002) : «*La communication interne au service du management*», Paris, Liaisons
19. DUBOULOZ S. (2010) : «*L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption d'une innovation organisationnelle. Le cas du Lean.* », *21ème congrès de l'AGRH*
20. EXBRAYAT G, FISTEBERG N., FOUESNANT R. (2010) : « *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans*

- l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine**
- 21. FOUAD H. C. (2007) : «La communication interne : outil de gestion des ressources humaines, cas de poste Maroc direction régionale de Fes» », ISCAE, Euro-Arab Management School**
- 22. GILBERT P., GONZALEZ D., AUBRET J. (2005) : «Les politiques RH comme actes de communication» 16ème Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine, septembre**
- 23. MAILLET, L(1995) : «Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail », Etudes vivantes**
- 24. MATMATI M. (2000) : «Les enjeux de l'intranet dans la GRH », 11ème congrès de l'AGRH, AGRH, Paris, France.**
- 25. MINTZBERG, H. (1994) : «structures et dynamique des organisations», Paris, les Editions d'Organisation**
- 26. MORIN, E.M. (1996) : «Psychologies au travail », éditions Gaetan Morin**
- 27. MUCCHIELLI, A. (2001) : «La communication interne, les clés d'un renouvellement », Armand Colin, Paris**
- 28. PERETTI, J-M. (2005) : «la gestion des ressources humaines » : 12e édition, VUIBERT.**
- 29. PERRETI, J. M. (2002) : «Ressources Humaines et Gestion des Personnes», 4è édition, Vuibert, Paris.**
- 30. PERNIN, V. (2008) : «Comment faire de la communication interne un vecteur de performance et d'accompagnement du changement pour le cabinet ? », Revue Economie & Comptabilité, N°239 JUIN**

31. TRAORE A. (2003) : «**La communication et la problématique de la performance des établissements publics : Cas de la CNSS** », ENAM, Ouagadougou
32. TREMBLAY M. (2005) : «**Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel** », *16eme Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine*
33. WESTPHALEN M-H (2001) : «**Communicator, le guide de la communication d'entreprise** », Paris, Dunod, 4ème édition

## II. DICTIONNAIRES

1. Le petit LAROUSSE ILLUSTRÉ (1998) ;
2. MAXIDICO éditions (1997).

## III. MEMOIRES :

1. AGBALLA Eric (2011) «**Contribution à la mise en place d'une meilleure politique de communication interne : cas de la CAA**» cycle I, UAC, ENAM, SD;
2. AMOUSSOU Richard (2007), «**optimisation de la communication interne au port autonome de Cotonou (PAC)**», cycle I, UAC, ENAM, SD.
3. HEGBE A. Michel (2009) «**La communication interne comme un outil de mobilisation du personnel : cas du Ministère de l'industrie et du commerce** » SD/ENAM.

## IV. INTERNET

1. <http://jaseur.free.fr> dernière consultation(le 06/02/2015) à 18h ;
2. <http://www.webmaster@memoireonline.com> (dernière consultation le 15/02/2015) à 21h

# ANNEXES

## ***ANNEXE I: QUESTIONNAIRE***

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation dont le thème est intitulé «*Contribution à l'amélioration de la communication interne de l'Hôpital BETHESDA*», nous vous prions de bien vouloir remplir le présent questionnaire.

Nous vous rassurons en toute sincérité et honnêteté de ce que les informations que vous nous donnerez ne seront utilisées qu'à cette fin.

### ***1. Questionnaire à l'endroit des agents de l'HB.***

#### ***PS1 : Asymétrie d'information***

(Nous vous prions de cocher la case correspondante)

1. Avez-vous connaissance de la tenue d'un CODIR à l'HB ?

Oui

Non

2. Quelle est la fréquence de ce CODIR ?

Toutes les semaines

Toutes les deux semaines

Au besoin

Ne sais pas

3. Qui participent à ce CODIR ?

Tout le monde

Seulement les chefs services

Le Directeur, les chefs services et un représentant des délégués du personnel

4. Êtes-vous au même niveau d'information que vos collègues ?

Oui  Non

5. Qu'est-ce qui explique selon vous cette asymétrie d'information ?

La mauvaise stratégie de diffusion de l'information

Irrégularité des AG

Autres, préciser.

### ***PS2 : Climat de collaboration peu franche***

6. Avez-vous des propositions à faire quant au fonctionnement de l'HB

Oui  Non

7. Arrivez vous à les faire part aux chefs

Oui  Non

8. Pourquoi vous n'arrivez pas à le faire ?

Au risque d'être sanctionné ou licencié

Les textes ne nous donnent pas ce droit

9. Que pensez-vous de la mise en place d'une boîte à suggestions ?

Pas utile

Une bonne idée

Nécessaire

### ***Stratégie de diffusion de l'information***

10. Avez-vous connaissance de l'existence d'un tableau d'affichage ?

Oui  Non

11. Avez-vous l'habitude de le consulter ?

Oui  Non

12. Pourquoi vous ne consultez pas le tableau d'affichage ?

- Mise à jour irrégulière
- L'accès est un peu difficile (emplacement non adéquat)
- Autres (veuillez préciser)

13. Vos propositions pour une meilleure exploitation du tableau d'affichage.

- Mettre à jour régulièrement.
- Placer le tableau à un endroit plus visible
- Autres (veuillez préciser)

## ANNEXE II : Guide d'entretien à l'endroit des chefs service

1. Comment vos agents sont ils informés des décisions prises au CODIR ?
2. Il nous a été donné de constater que tous les agents ne sont pas au même niveau d'information. Quelle pourrait être selon vous la/les cause (s) de cette asymétrie d'information ?
3. Les agents arrivent ils à vous faire part de leurs impressions de la gestion de la structure ?
4. Si oui, par quel(s) moyen (s) ?
5. Comment appréciez-vous la stratégie actuelle de diffusion de l'information ?

## TABLE DES MATIERES

<i>RESUME</i> .....	viii
INTRODUCTION.....	1
Section 1 : Cadre physique et observations de stage .....	4
Paragraphe 1 : Présentation de l'Hôpital BÉTHESDA .....	4
A- Historique.....	4
B- Environnement interne .....	5
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations du SARH.....	13
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	21
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....	21
A - Choix de la problématique.....	21
B - Spécification de la problématique et formulation du sujet.....	21
<b>Paragraphe 2 : VISION GLOBALE DE RESOLUTION</b> .....	22
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	28
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	28
I - Fixation des objectifs.....	28
A - Objectif général .....	28
B - Objectifs spécifiques.....	28
II - Formulation des causes et des hypothèses .....	29
III- REVUE DE LA LITTERATURE .....	31
<b>A.</b> Définition des concepts.....	31
<b>B.</b> Les apports des auteurs relatifs aux différents problèmes identifiés.....	38
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....	40
I. Approches théoriques de la méthodologie.....	40
A. Les méthodes de collecte de données.....	40
B. Les outils de collecte de données.....	40
II. Méthodes empiriques .....	41
A. Identification de la population mère et échantillonnage .....	41
B. Objectif de l'enquête et techniques de dépouillement .....	42
Section 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	43
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données .....	43

I - Procédure d'enquête .....	43
II - Difficultés rencontrées.....	43
III - Présentation des résultats et analyse des données. ....	44
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	48
I - Vérification des hypothèses .....	49
A - Hypothèse relative au problème spécifique N° 1.....	49
B - Hypothèse relative problème spécifique N° 2 .....	49
II - Etablissement du diagnostic .....	49
A - Elément de diagnostic du problème spécifique 1 .....	49
B - Elément de diagnostic du problème spécifique 2 .....	50
Section 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS.....	52
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique 1.....	52
Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques 2.....	54
Section 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	55
<b>Paragraphe 1</b> : Recommandations à l'endroit du Directeur .....	55
<b>Paragraphe 2</b> : Recommandations à l'endroit des chefs service .....	55
CONCLUSION.....	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	60