



**Institut de Formation et de Recherche Interdisciplinaires  
en Sciences de la Santé et de l'Éducation  
(IFRISSSE)**

*Autorisation N°2015-001793/MESS/SG/DGESR/DIESPr*  
09 BP 311 Ouagadougou 09 - Burkina Faso  
[www.ifris-bf.org](http://www.ifris-bf.org)

**Tel: (+226) 25 40 75 41**

## **LA COMMUNICATION EN SANTE**

Mme BAMBARA /OUEDRAOGO Henriette

Communicatrice

Contact : [fodala2000@yahoo.fr](mailto:fodala2000@yahoo.fr)

## **Objectifs pédagogiques**

**Objectif général** : ce cours vise à permettre aux étudiants d'appréhender l'importance de la communication en santé et singulièrement dans le cadre du management de la qualité.

A l'issu du cours, l'étudiant doit être capable de :

- **objectif spécifique 1** : décrire les différentes étapes du processus de communication pour le changement social et comportemental
- **objectif spécifique 2** : expliquer l'exigence de la norme ISO 9001-2015 relative à la communication
- **objectif spécifique 3** : dire l'importance de la communication pour la qualité des soins
- **objectif spécifique 4** : définir la symbiose entre communication et système de management de la qualité
- **objectif spécifique 5** : expliquer les principales finalités de la communication interne .

### **Plan du cours :**

#### I. La communication, un outil de promotion de la sante

1. Définition de quelques notions
2. Notion de communication pour le changement social et comportemental
3. La planification de la communication

#### II. Communication et management de la qualité

1. La communication, une exigence normative
2. Communication et SMQ : une symbiose mutualiste

#### III. Communication et qualité des soins

1. Communication et qualité des soins
2. Communication et collaboration fructueuse

#### IV. Focus sur la communication

1. Définition de quelques notions
2. Les composantes stratégiques de la communication interne
3. Les enjeux et finalités de la communication
4. Les supports/outils de la communication interne

## **INTRODUCTION GENERALE**

La prise en compte des principaux déterminants de la santé constitue le fondement des stratégies d'amélioration de la santé. Les déterminants les plus importants sont entre autres l'environnement (social, économique et physique), les facteurs biologiques, le niveau d'instruction, les habitudes de vie et capacités d'adaptation, les facteurs démographiques et le système de santé.

Dans le management du système de santé, la place de la communication primordiale. Le mot communication vient du mot latin « communicare », qui signifie mettre en commun, faire part de, partager. Du point de vue de la sociologue la communication

est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration). La science de la communication a pour objet de conceptualiser et de rationaliser les processus d'échange, de transmission d'informations entre deux ou plusieurs entités (individus, groupes d'individus, machines...)

Dans le domaine de la santé, la place de la communication est importante pour le déploiement des stratégies promotionnelles, de préventions, de soins curatifs, de management... Au quotidien, des actions de communication se réalisent afin de :

- réussir un bon diagnostic à travers l'entrevue avec le patient ou ses proches,
- assurer la qualité des soins, accompagner des patients chroniques appelés à vivre au quotidien avec leur maladie,
- prévenir la propagation des maladies à travers éducation et sensibilisation
- mobiliser des publics cibles,
- promouvoir des comportements favorables à la santé et au bien-être,
- promouvoir l'image de marque et offrir de la visibilité institutionnelle,
- interagir avec collègues, hiérarchie, partenaires,
- enseigner, encadrer, habiliter, former (stagiaires, nouveaux agents, étudiants)
- renseigner des outils du système d'information sanitaire,
- publier des articles et autres résultats de recherche,
- prévenir et gérer les crises,
- négocier, plaider, animer des organisations (ordre, syndicat, association, mutuelles) et réseaux professionnels,
- progresser dans un système de management de la qualité,
- etc.

Le présent cours sensibilise les étudiants sur l'importance de la communication en santé. Il se focalise sur l'intérêt de la communication en lien avec le management de la qualité et le changement social et comportemental.

## **II- LA COMMUNICATION, UN OUTIL DE PROMOTION DE LA SANTE**

### **1- Définition de quelques notions**

Communication institutionnelle : tendance d'une institution ou d'une entreprise à se dévoiler, à parler d'elle-même et à communiquer autour de la « personne morale » qui l'a fondée ou qui la représente. Il s'agit ici de gagner une légitimité sociale en présentant l'entreprise derrière les marques, en la positionnant comme une institution ayant une ligne de conduite, des valeurs, une mission, en parlant de ce que l'entreprise est, de ce qu'elle fait. Pour ce faire, elle mobilise plusieurs ressources tels des moyens média et hors média, l'identité visuelle de l'entreprise (couleurs, logo...), le personnel et les dirigeants de l'entreprise, les acteurs externes...

Communication interne (voir focus communication interne)

Communication externe: elle regroupe l'ensemble des messages et des actions de communication destinés à des publics externes. Elle joue un rôle fondamental dans la valorisation de l'image et de la notoriété de l'organisation. Les actions de communication externe permettent aux populations et aux partenaires de forger leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'organisation.

Communication de crise : ensemble de techniques et actions déployées pour lutter contre les effets négatifs d'un événement sur l'image de l'institution. Elle est de ce fait un moyen de gestion d'une crise par lequel l'organisation peut en sortir rapidement et même en tirer des bénéfices ultérieurs.

Communication pour le développement (CPD) : utilisation planifiée de stratégies et de processus de communication en vue du développement. La communication pour le développement (CPD) consiste donc à créer une adhésion massive des populations pour les programmes et projets de développement. Parmi les différentes approches de la CPD, l'on retrouve la communication pour le changement de comportement (CCC) et la CCSC (Communication pour le changement social et comportemental).

Communication pour le changement social et comportemental : c'est un processus interactif dans lequel les partenaires (toutes les parties prenantes), interagissent et échangent, individuellement ou en groupes, des idées, des connaissances, des informations, des valeurs, des expériences, des perceptions, (etc.) en utilisant divers moyens ou canaux (interpersonnels, de groupe ou de masse, modernes ou « traditionnels ») en vue d'aboutir à une compréhension commune, d'une situation donnée, d'un problème donné (la santé des populations) et d'agir conjointement sur cette situation, sur ce problème.

En termes plus simples, il s'agit pour un groupe de parvenir à un changement souhaité à travers la prise de conscience d'une situation/problème, la vision concertée du changement souhaité et l'interaction synergique de toutes les parties prenantes.

Communication événementielle : Selon Jean de Verhear « l'événementiel est un fait particulier déterminé dans l'espace et dans le temps, planifié intentionnellement par un initiateur et axé sur un groupe cible défini dans le but de réaliser un objectif déterminé sous une forme choisie délibérément ».

Médias : un média permet la transmission à un nombre plus ou moins grand de personnes, d'un ou de plusieurs messages aux contenus les plus variés : la presse, la radio, la télévision, le cinéma, l'affichage mais aussi le téléphone, la télématique et l'internet. le terme média selon Francis Balle, fait référence à une « technique utilisée par un individu ou par un groupe pour communiquer à un autre individu ou à un autre groupe, autrement qu'en face à face, à une distance plus ou moins grande, l'expression de leur pensée, quelles que soient la forme et la finalité de cette expression »

Relations Presse regroupent l'ensemble des actions effectuées à destination de la presse ou des journalistes dans le but de promouvoir une marque ou des produits. Elles permettent de développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre le ministère et les journalistes qui demeurent l'une des plus importantes courroies de transmission de l'information aux différents publics.

Relations publiques : Elles se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou une organisation publique ou privée, développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une institution et ses publics.

Marketing social. Le marketing social recourt aux principes et aux techniques du marketing dans le but d'amener un public cible à accepter, rejeter, modifier ou délaissé volontairement un comportement dans son intérêt, dans l'intérêt d'un groupe ou dans l'intérêt de l'ensemble de la société.

L'éducation pour la santé : La santé peut se promouvoir, s'entretenir, ou se restaurer après une maladie. Les facteurs favorisant ces différentes modalités peuvent être enseignés à des individus ou à des groupes de personnes par un processus appelé éducation pour la santé, que l'OMS définit : « L'éducation pour la santé comprend la création délibérée de possibilités d'apprendre grâce à une forme de communication visant à améliorer les compétences en matière de santé, ce qui comprend l'amélioration des connaissances et la transmission d'aptitudes utiles dans la vie, qui favorisent la santé des individus et des collectivités ». « L'éducation thérapeutique du patient vise à aider les patients à acquérir ou maintenir les compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie chronique ».

## **2- Notion de communication pour le changement social et comportemental**

La communication est incontournable pour la promotion des comportements favorables à la santé et au bien-être des populations. Au Burkina Faso, beaucoup de comportements que l'on peut observer au quotidien, (tabagisme, consommation excessive de boisson alcoolisée, consommation de substances psycho actives, défécation à l'air libre et manque, non pratique d'activités physiques, excès de vitesse dans la circulation routière, mauvaise alimentation avec des excès de sucre, sel et graisse dans les aliments consommés) font parties des principales causes de nombreux problèmes de santé publique. Selon le *Dr Alfred Sommer, épidémiologiste à Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health* « Aux États-Unis, la moitié des problèmes de santé n'ont rien à avoir avec la biologie moléculaire, la génétique ou les virus. Ils ont quelque chose à avoir avec le pourquoi les gens se comportent comme ils le font »

Aussi est-il important de développer des stratégies qui promeuvent la santé tant au niveau individuel que collectif.

Au niveau individuel, pour qu'un sujet puisse efficacement prendre en charge sa santé, il doit avoir une prise de conscience sur un certain nombre de paramètres. De ces paramètres, on peut relever entre autres :

- les informations, les connaissances et les compétences qu'il possède,
- la perception des problèmes de santé, ses attitudes par rapport à la maladie,
- les valeurs auxquelles cette personne croit, la manière dont elle se comporte au quotidien,
- les influences que cette personne subit de la part de son entourage, (famille, amis, pairs, etc)

Certains comportements individuels ont des causes plus profondes et leurs causes sont à rechercher, entre autres, dans les normes qui régissent la société (coutumes, traditions...) C'est dire qu'au-delà de l'individu, la communauté joue un rôle important en matière santé publique. C'est pourquoi il est crucial de renforcer les capacités des communautés de base afin outillées, elles activement part aux action de préservation de leur santé.

Pour qu'un changement de comportement soit durable, il faut que ce changement soit compris, accepté, voulu, désiré par l'individu ou la communauté concernés. Il est difficile de susciter des changements de comportement en matière de santé si les communautés concernées ne voient pas, ne sentent pas, ne réalisent pas qu'elles sont confrontées à un problème.

## **3- La planification de la communication**

Plusieurs approches ont été développées dans le cadre de nos programmes de promotion de la santé : IEC/CCC, marketing social, mobilisation communautaire. Cependant les résultats atteints à l'issu de la mise en œuvre des projets/programmes ne sont pas toujours à la hauteur des changements souhaités. Alors se posent plusieurs questions sur la manière dont nous procédons en termes de démarche : *Comment fonctionne la communication dans nos organisations (administrations, projet, programmes, entreprises) ?* ne limite-t-elle pas très souvent, à la production/diffusion de supports après quelques exercices d'écriture de messages tout trouvés ? Loin des considérations galvaudées, la communication repose sur un socle de principes, de vision, d'orientations stratégiques, de priorités etc. Il est question d'agir sur les causes ainsi que les barrières au changement comportemental. La participation active des parties prenantes à toutes les étapes du processus est nécessaire.

Dans sa démarche formelle, elle doit nécessairement :

- utiliser des données de recherche tout au long du processus, de la conception à l'évaluation du programme ;
- intégrer la théorie à la conception du programme;
- suivre une approche systématique dans la conception, l'exécution
- se fonder sur des objectifs SMART. (Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, limité dans le Temps)

Le modèle de planification de la communication selon le Processus P comporte cinq étapes :

### **a- L'analyse**

L'étape de l'analyse fournit le fondement du programme. Il s'agit de comprendre le problème, la population, la culture, les politiques et programmes existants, les organisations et les canaux de communication disponibles. Il s'agit de s'interroger sur la problématique en essayant de cerner tous les contours de la question (quel est le problème comportemental, où en sommes-nous maintenant, que voulons-nous voir se passer, pourquoi un écart entre les deux situations, quelle est la principale contrainte ?)

### **b- La conception stratégique**

Il s'agit de matérialiser la stratégie à travers un plan qui indique clairement l'endroit où l'on se trouve (à un instant T) et l'endroit où l'on voudrait être (à un autre instant). Il s'agit de répondre aux préoccupations relatives aux actions à entreprendre :

- Que devons-nous faire, quels changements souhaiterions-nous que nos publics cibles fassent, quel est le principal avantage du changement qui motivera le mieux le public visé?
- Qui doit s'engager dans notre communication ?
- Quelle approche stratégique sera la meilleure façon de transmettre notre message ;quels canaux ou combinaison de médias conviennent le mieux à notre public ?
- Comment savoir si nous sommes sur la bonne voie et si nous avons un effet?

### **c- L'élaboration et le pré-test des messages :**

Le message au cœur du processus de communication. Le choix des messages constitue une question majeure qui se préoccupe du « que dire et du « comment le dire ? ». Vu sous cet angle, on s'abstiendra de concevoir un message en « s'enfermant quelques minutes dans son bureau » Il est impératif d'associer les représentants de toutes les parties prenantes pour l'élaboration. Les destinataires du messages peuvent notamment donner des indications utiles sur les termes ou les expressions, les arguments auxquels ils sont très sensibles. Ils vont aider à formuler les messages

pour les rendre plus attrayants, plus crédibles, plus clairs, plus acceptables (culturellement) et plus compréhensibles

Le message se définit comme une communication brève et précise visant à informer ou à sensibiliser un public cible sur un thème précis.

Les thèmes et les contenus des messages doivent être déterminés en fonction des objectifs opérationnels de communication qu'on poursuit.

La formulation peut varier, entre autres, en fonction de la cible et des supports qui véhiculent le message.

La perception compte : Les gens « choisissent » ce qu'ils voient, en fonction de leurs besoins, de leurs perspectives, de leurs « filtres » culturels... Des personnes différentes peuvent regarder les mêmes choses et les voir différemment. « Les messages passe-partout NE PASSENT PAS »

Les composantes du message :

- Le bénéfice : c'est l'avantage perçu associé au comportement désiré. Il existe plusieurs types de bénéfices (psychologiques, sociaux, économique

Ex de bénéfice social relevant de l'altruisme : vous protégez la vie des autres »

Ex de bénéfice économique : « ça coûte moins cher à long terme de planifier la naissance des enfants »

- L'appel à l'action : c'est l'action attendue de la cible, clairement exprimée. Ex rendez- vous dans le centre de santé le plus proche »

- L'approche : C'est le ton du message, la manière de présenter le sujet; elle varie avec l'objectif de la communication.

Pour réussir l'élaboration des messages il faut toujours s'interroger dans l'optique d'améliorer les créations :

Veiller à la clarté : Les messages sont-ils clairs ? est-ce qu'ils sont simples et contiennent le moins possible des termes scientifiques et techniques. Est-ce que les visuels comme les photos aident la cible à comprendre et à se souvenir du message.

Les messages sont-ils faciles à retenir ? Les expressions et matériels sont en phase avec l'expérience de la cible. Les informations nouvelles et inhabituelles sont mises en relation avec quelque chose de familier qui aidera la cible à retenir plus facilement les nouvelles informations. Les messages sont-ils crédibles ?

La source de l'information est crédible pour la cible visée ?

Sept règles pour l'élaboration des messages (Capter l'attention, Clarifier le message, Communiquer un avantage, la cohérence compte, Captiver le cœur et l'esprit, Créer la confiance, être courtois en évitant la provocation)

#### **d- La mise en œuvre et le suivi des activités :**

- Comment faire pour que les choses se produisent ?
- Comment savoir si elle se passent comme nous l'avons prévu ?
- La communauté est-elle impliquée ?
- Le projet évolue-t-il comme prévu?
- Que mesurons-nous et pourquoi ?
- Utilisons-nous les leçons apprises pour continuer à répéter et à améliorer ?

#### **e- L' évaluation**

Quelles sont nos performances et pourquoi ?

- Vos objectifs ont-ils été atteints ?
- Quelles sont les raisons du succès ou de l'échec ?

L'objectif des statistiques est la perspicacité et non les chiffres

Quelle que soit l'étape du processus, la théorie (modèle théorique indiquant le processus de changement), la participation (implication de toutes les parties prenantes) et le renforcement des capacités sont des paramètres transversaux à prendre en compte.

Le Processus P est un système intégré. Toutes les parties sont interconnectées.

## **Conclusion**

Il est important d'oser le changement dans nos perspectives de communication en santé. Aussi, la communication doit- elle se concevoir comme un processus complet, bien loin de la folklorique visibilité qui apparaît très souvent comme la finalité de nos pratiques usuelles de communication en santé.

## **II- COMMUNICATION ET MANAGEMENT DE LA QUALITE**

### **INTRODUCTION**

Dans le contexte actuel fait de mutations profondes de l'environnement tant physique, économique que socio politique, la communication est un impératif pour le bon fonctionnement voire la survie des organisations. Le management de la qualité recommande que la direction définisse et mette en œuvre un processus efficace pour communiquer tant dans l'environnement externe qu'interne de l'organisation.

Au niveau interne la communication est indispensable pour la mobilisation des acteurs autour de la politique, des exigences, des objectifs et des résultats relatifs du SMQ. La direction se doit d'encourager activement la communication (partage d'information, interaction, collaboration) entre les personnes de l'organisme dans le but de des impliquer. Il est impératif de cultiver l'idée que l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de compétence. Ces compétences n'agissent pas simplement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution à l'équilibre d'un tout. La communication interne a donc pour rôle de développer le sens du collectif. Ce n'est les individus qui forme une équipe mais le collectif.

La communication externe va s'employer à faciliter la collaboration avec les acteurs à l'externe. Son déploiement permet aux populations et aux partenaires de se forger leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'organisation. Elle joue notamment un rôle majeur dans le renforcement de la relation soignant-soigné.

### **1- La communication, une exigence normative**

#### **a. La communication dans la norme ISO 9001**

La prise en compte de la communication dans la norme ISO 9001 a connu une évolution plus ou moins notable. Certains analystes jugeaient la prise en compte de la communication « assez laxiste » dans les versions antérieures à la version 2015 ; c'est le cas de Patrick Laurens, qui propose une analyse dont le résumé figure dans l'encadré ci-après :

<b>La communication interne dans un système de management de la qualité.</b>
--

Analyse de Patrick Laurens, « L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité » (2012) sur la place de la communication dans le management de la qualité (Analyse en ligne)

### Résumé de l'Analyse

**« Les nouvelles orientations des normes ISO 9000 semblent placer la communication parmi les préoccupations essentielles des entreprises. Nous avons procédé à une analyse du texte de ces normes et d'une série d'entretiens avec des personnes impliquées dans leur mise en œuvre. Cette étude montre que l'interaction devient effectivement un point central du système de management de la qualité. Mais le souci d'objectiver cette interaction fait que la communication, en tant qu'échange dynamique permettant une coopération des acteurs, demeure le principal point aveugle »**

Le paragraphe de la norme concerne la communication interne : « La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu ».

**« Le moins que l'on puisse dire est que sur ce point les exigences de la norme ne sont pas sévères. Bien sûr, l'objet de la norme ne peut sans doute pas être d'imposer un type de management participatif mais quand on sait l'importance de la communication interne dans la réalisation par exemple de certains services, on peut s'étonner du laconisme du paragraphe qui y est ici consacré. Évoquer la communication interne essentiellement à propos de ce qui atteste de « l'efficacité du système de management de la qualité », c'est considérer celle-ci uniquement comme la transmission d'une information signal dans une logique de régulation de contrôle. C'est oublier que la communication interne doit servir de plus en plus à établir une régulation conjointe, c'est-à-dire à permettre aux acteurs de coopérer dans des environnements où les règles ne prescrivent pas le travail de manière totalisante, où les espaces d'autonomie et de négociation existent. C'est faire comme si travail prescrit et travail réel étaient assimilables, comme s'il suffisait que « la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu » pour que la qualité soit au rendez-vous, comme si la qualité (comme les informations qui en atteste) était un état de nature plutôt que le résultat d'un accord. Or, s'il paraît évident que la bonne transmission d'une information formalisée est nécessaire à la gestion de la qualité, ne serait-ce que parce qu'elle témoigne d'une certaine stabilité ou d'un état du système, il paraît non moins évident que la communication interne ne peut pas se réduire à cette gestion de « tableaux de bord » et que son enjeu réside dans sa capacité à permettre aux acteurs de coopérer ».**

Une ambiguïté parcourt finalement l'ensemble de la norme ISO 9001. Si l'interaction paraît bien être sa préoccupation centrale, la communication en constitue également à notre sens le principal point aveugle. Et ce parce que la norme reste portée par une conception positiviste de l'organisation qui oblige à « objectiver » l'interaction, à la

traiter comme un paramètre isolable des acteurs. Ainsi, on programme d'un côté les processus quasiment comme des logiciels informatiques, on traite d'un autre côté les compétences des acteurs comme des ressources individuelles capitalisables, les informations détenues par les clients comme des données entièrement rationnelles et on fait fonctionner l'ensemble de l'organisation-machine avec une communication instrumentale qui transmet l'information et motive le personnel. Dans cette conception, on suppose bien sûr que la qualité d'une organisation productive tient à la somme de la qualité de ses composantes agencées rationnellement. Dans ce contexte, la communication en tant qu'échange dynamique permettant une coopération des acteurs est proprement impensable. Sauf peut-être à imaginer que les acteurs se saisissent de l'esprit de la norme pour développer au quotidien des pratiques bien plus dynamiques que sa lettre.

### **b. La communication dans la norme ISO 9001 version 2015**

Dans la nouvelle version 2015, la communication a une meilleure lisibilité avec l'énumération de ce qui est formellement attendu du manager qualitatif. La communication y est clairement soulignée comme une exigence normative et indispensable pour l'atteinte des objectifs en matière de management de la qualité.

Norme ISO 9001-2015 Chapitre 7. 4 : « L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ y compris :

- sur quels sujets communiquer ?
- à quel moment ?
- avec qui communiquer ?
- comment communiquer ?

La réflexion sur ces interrogations de la norme donne au moins l'occasion de mettre à jour sinon d'enclencher une dynamique opérationnelle de planification de la communication au sein de l'organisation.

### **2- Communication et SMQ : une symbiose mutualiste**

Dans une organisation où la communication fonctionne, la mise en œuvre d'un système de management de qualité y trouve un terrain fertile pour le déploiement d'un mécanisme qui n'est rien d'autre qu'une dynamique d'interaction autour de valeurs partagées.

Et pour une structure où la communication est peu fonctionnelle, l'engagement dans une démarche qualité apparaît comme un tremplin pour dynamiser les échanges et la collaboration entre les différentes parties.

Empruntons une image à la science écologique pour mieux cerner la relation entre Communication et SMQ. En écologie, la symbiose est un terme signifiant vivre ensemble; il décrit une relation entre deux organismes d'espèces différentes qui sont en contact l'un à l'autre. Il existe plusieurs types de relations symbiotiques dont le mutualisme qui est une situation écologique où les deux parties tirent mutuellement

profit de la relation. Cette symbiose mutualiste donne une image quasi parfaite de la relation qui existe entre communication et SMQ. C'est une relation dite « gagnant – gagnant ».

### **III- La communication pour le renforcement de la relation soignant-soigné**

#### **1- Communication et qualité des soins**

Une communication professionnelle efficace est essentielle à la qualité des soins et en est indissociable. Aujourd'hui plusieurs considérations obligent le praticien de santé à être un « communicant » : le poids démographique croissant des personnes âgées, la prévalence accrue des maladies chroniques, la complexité et la diversité des solutions thérapeutiques, la volonté de valoriser l'autonomie des personnes et leur participation active aux soins, la démocratisation de l'information médicale par les médias, Internet et la multitude d'outils informatiques personnels pour surveiller sa santé (Topol, 2015). Tous ces phénomènes militent en faveur d'une meilleure prise en compte de la communication dans les facultés des sciences de la santé et les écoles formant aux métiers de la santé. Les professionnels de la santé doivent acquérir non seulement un savoir technique et clinique, mais également des habiletés communicationnelles et relationnelles pour faire face à la complexité et à la diversité des tâches qui leur incombent. La maîtrise de la communication en santé ne peut plus être considérée comme périphérique par rapport à l'exercice de la médecine et, de ce fait, doit faire l'objet d'une formation rigoureuse, au même titre que les sciences fondamentales et cliniques. (Silverman, 2009).

Voir plus in ***La communication professionnelle en santé*** de Claude Richard et Marie Thérèse Lissier ( 2016)

#### **2- La communication pour une collaboration fructueuse autour des soins**

La communication nourrit la confiance et la synergie pour des soins de qualité. Elle joue un rôle fondamental à toutes les phases de la relation soignant- soigné. Un bon accueil constitue le « premier acte de soin de santé » pour un patient. La communication est indispensable pour bâtir la confiance entre le soignant et le soigné, entre structures de soins et communautés. Une bonne communication va permettre d'asseoir une saine collaboration faite de respect mutuel, d'empathie, de sympathie, de reconnaissance, de valorisation et d'humanisme... Les différentes parties tirent satisfaction d'une telle relation.

### **IV- Focus sur la communication interne**

#### **1- Définition de quelques notions**

La communication interne : elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une institution et s'adressent principalement aux acteurs internes. Selon Claude Duterne « *elle se réfère de plus en plus à une dimension plus*

*construite, une action volontaire au sein de l'entreprise ; ... dans sa version la plus élaborée la recherche du consensus autour de ce que l'on appelle la culture d'entreprise ».* L'objectif des actions de communication interne est de mobiliser les publics cibles internes autour des visions valeurs et objectifs, actions. Cela passe nécessairement par l'information et la motivation.

On peut distinguer trois grandes voies par lesquelles circulent l'information :

La communication descendante ou hiérarchique : c'est celle qui va du « haut » vers le « bas ». Ses principales fonctions sont informer, expliquer, mobiliser, harmoniser.

La communication ascendante : elle prend le chemin inverse, part du bas vers la hiérarchie. Bien maîtriser, elle permet de connaître les aspirations du personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur du bon climat social, c'est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'organisation. Ses principales fonctions sont enquêter, stimuler, dialoguer, recevoir, détecter, vérifier.

La communication horizontale ou mutuelle : elle ne comporte aucune notion hiérarchique ; c'est un échange entre entités composantes de l'organisation ; elle est essentielle à la création de l'esprit (maison). Son rôle est d'instaurer une véritable communication entre les membres. Elle permet donc aux uns et aux autres de mieux se connaître, de confronter les points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus et de constituer un groupe cohérent et solidaire. Ses fonctions sont : situer, accueillir, unir.

## **2- Les composantes stratégiques de la communication interne**

Qui dit organisation parle interactions et échanges entre acteurs. La communication interne est un processus essentiel au bon fonctionnement des organisations. Elle se déploie de manière formelle et informelle. **La communication formelle** fait référence à l'ensemble des flux d'information au travail et aux obligations professionnelles qui résultent de la production. **La communication informelle** est constituée par l'ensemble des éléments communicationnels non directement utiles à cette production...(elle est donc non formalisée voir non formelle). La communication interne fait partie des choix stratégiques de l'organisation

Les orientations éventuelles que l'on peut donner de la communication à l'intérieur de l'entreprise porte sur plusieurs composantes qui sont les suivantes :

**Composante managériale** : l'entreprise est considérée de ce point de vue comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. L'objectif de la communication ici serait de favoriser la circulation de l'info montante, descendante et latérale mais aussi de dynamiser le personnel.

**Composante personnel** : l'entreprise est vue comme un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur. La communication s'apparente à une opération de marketing interne ; ce qui implique vendre et valoriser l'image de l'entreprise.

**La composante culturelle** : l'entreprise est perçue comme une communauté humaine qui développe sa propre culture. Le salarié, élément de cette communauté doit trouver

dans l'organisation un enracinement culturel qui renforce son adhésion par-delà l'organisation purement économique.

**Composante humaniste** : ce courant part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir un minimum de considération, ce qui implique : considérer et favoriser l'épanouissement

**Composante politique** : la communication interne est considérée comme élément de stratégie sociale au service d'une entreprise perçue comme lieu de conflit. Elle a pour objectif de prévenir et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopoliser les sources d'information. Ce qui implique le dialogue et la prévention des conflits.

**Composante institutionnelle** : l'entreprise est considérée comme une institution, un corps social au même titre que l'école, l'église, l'armée etc. l'individu est en droit de recevoir une information de la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décision ;

### **3- Les principaux enjeux et finalités de la communication interne :**

Quel que soit le choix stratégique qui oriente les actions de management, la communication interne sert plusieurs enjeux de l'organisation.

#### **L'identité et l'image**

Dans une organisation, il est indispensable de faire connaître l'identité de la structure aux travailleurs ; il s'agit de promouvoir auprès du personnel tout ce qui permet de caractériser et d'identifier l'entreprise : dénomination exacte, les missions, la philosophie, sa mission, ses valeurs. L'identité va de pair avec l'image que les travailleurs ont de la structure qui les emploie. L'identité et l'image peuvent être matérialisées comme les deux faces d'une même pièce. L'image est la perception qu'on a de l'entreprise ; cette perception qui peut être positive ou négative va déterminer l'implication du travailleur dans l'entreprise. L'**image de marque** va consister à développer le sentiment de valorisation du personnel par rapport à leur organisation. La promotion de l'identité et de l'image auprès du personnel est importante parce que les travailleurs pourront travailler de façon efficace et prendre des initiatives dans le sens souhaité. Ils sont aussi les ambassadeurs de l'entreprise à l'extérieur.

**Le positionnement** : c'est une conséquence de l'identité et l'image : l'individu doit savoir la place qu'il occupe au milieu du collectif. Cela renvoie à la question du sentiment d'appartenance, de l'intégration. Le niveau d'appartenance de l'individu dans l'entreprise va déterminer la façon dont il véhicule l'image de celle-ci à l'extérieur.

**La performance** : la performance en terme de qualité et quantité. Si le personnel n'a pas une bonne identité/image et un bon positionnement dans l'entreprise, cela va se ressentir sur la performance.

**L'information du personnel** : ce qui lui d'appréhender la réalité de l'offre sociale et économique de l'entreprise. Elle répond aux préoccupations suivantes : besoins fonctionnels, de cohésion, de motivation, d'harmonisation.

**L'animation hiérarchique** : organise et gère les rapports socioprofessionnels. Elle se traduit en terme d'efforts d'explication, formation, accompagnement.

**Les principales finalités des pratiques de la communication interne sont :**

- **La compréhension** : connaissance de l'organisation du milieu, compréhension des enjeux du management de la communication
- **La circulation de l'information** : coordination et régulation des flux informationnels, échanges et dialogue
- **La confrontation** : intermédiation, facilitation des relations, coopération entre individus, motivation, création de la confiance, médiation
- **La cohésion** (création du sentiment d'appartenance ; fédération des collaborateurs (normes codes et rites) uniformes de services, cérémonies)
- **La production de sens** : création de sens pour le personnel par son rôle de traduction, de vulgarisation, de simplification. Lorsque l'entreprise prend une décision, elle doit expliquer le bien-fondé de cette décision, pour que les employés comprennent et adhèrent.

#### **4- Les supports/outils de la communication interne**

Ils se diversifient en fonctions des avances techniques et technologique, la justification de leur utilisation est moins liée à leur performance supposée qu'à l'adaptation qu'ils permettent entre la visibilité du message, l'accessibilité des destinataires et le contexte dans lequel ils sont utilisés

Le choix peut se faire sur la base de plusieurs critères tels les objectifs visés par la communication, les perceptions du public cible, le degré d'urgence, le coût, le contexte... Il existe divers d'outils (oral, écrit, audiovisuel, multimédia...) utilisés en fonction des objectifs visés (information, explication, mobilisation, enquêtes, évaluation...)

Exemples d'outils utilisés :

- Note de service, panneaux d'affichage, lettre aux personnels, livret, réunion, dépliant ou plaquettes, discours, rapport d'activités, revue de presse dépliant, fiche de poste, dossier de présentation, livret d'accueil, séminaires.... (Information, mobilisation, harmonisation, accueil...)
- Questionnaire, réunions, entretien, boîtes à idée, audits (outils pour enquêter/évaluer...)

En termes de contenu, on peut distinguer plusieurs types d'informations. L'information dite opérationnelle est techniquement nécessaire à l'exécution du travail. L'information motivationnelle soutient la motivation au travail (situer par rapport à l'ensemble collectif, bonne connaissance des missions, moyens, normes, difficultés, soucis de l'entreprise). Elle porte également sur la carrière : informations relatives à la promotion interne (possibilités d'avenirs, normes de notations et de promotion, délais, catégories

de salaires, plan de carrière) à la formation et de façon générale aux renforcement des capacités opérationnelles.

L'information générale porte sur les organismes internes et externes qui intéressent le travailleur (information sur ses droits, services sociaux, syndicales, inspection du travail etc) et sur les relations externes de l'entreprise elle-même (info relative aux baptêmes, mariage, décès).

## Conclusion

Sans communication, il est quasiment impossible d'exercer un leadership, de mobiliser la ressource humaine et d'assurer la motivation des équipes. La bonne communication est la condition première du management de toute organisation. Le bon manager est avant tout un bon communicant qui promeut les échanges entre les différentes parties. Les dispositifs communicationnels ont pour finalité de mobiliser, d'associer, de réunir les personnes et d'améliorer les résultats en vue de faciliter l'atteinte des objectifs opérationnels et partant des idéaux de l'entreprise.

## Bibliographie :

Claude Richard, Marie Thérèse Lissier (2016) «La communication professionnelle en santé»

Gaston Godin (2019) « Les comportements dans le domaine de la santé »

Cosnier Jacques(1993) « Les interactions en milieu soignant »

Grosjean, Lacoste, Soins et communication, approches interactionnistes des relations de soins

LIBAERT (2005) « La communication interne au cœur du management de l'organisation »

Ministère de la Santé (2017) « Stratégie nationale de communication en santé »

## Autres documents

Supports de formation du Projet Breakthrough Action pour le changement social et comportemental