

UNE PRIORITÉ

Les hôpitaux aussi communiquent en interne

PAR THOMAS DE NAYER →

La gestion des hôpitaux s'inspirant de plus en plus des pratiques managériales du secteur marchand, des responsables de la communication interne sont régulièrement nommés dans ces institutions. Si elle ne fait pas forcément l'objet d'un emploi à temps plein, la communication vers le personnel est en tout cas une priorité de plus en plus répandue.

Indépendamment de celui qui en porte la charge, la communication interne a pour mission de mettre en œuvre des moyens permettant à toutes les forces vives de l'institution de se situer par rapport à son évolution, ses choix stratégiques, son avenir. Faites le test: pénétrez sur un chantier et demandez à un maçon ce qu'il fait. Soit il vous répondra qu'il construit un mur, soit il vous décrira le bâtiment qu'il aide à construire. Dans le premier cas, l'ouvrier n'aura conscience que de sa propre tâche, qu'il ne placera pas en perspective par rapport à celles de ses collègues. Dans le second cas, il aura

saisi son rôle dans un chaînon, une équipe de professionnels qui conjuguent leurs savoir-faire respectifs pour atteindre un objectif commun, la construction d'un édifice. S'il peut vous expliquer à quoi servira le bâtiment, le résultat aura atteint les espérances du communicateur interne! C'est là, de manière un peu schématique, tout le rôle de la communication interne: donner du sens à tous les acteurs de l'institution. Leur faire prendre conscience que tout ce qui se fait l'est pour une raison bien précise. Une politique de communication interne bien structurée est à ce titre essentielle.

La communication existe, quelle qu'en soit la forme. Dans une institution, tout le monde communique d'une manière ou d'une autre: communications interpersonnelles, contacts informels, mais aussi descriptions de fonctions, notes de service, réunions de travail, etc. Cela ne suffit toutefois pas à qualifier l'institution de «communicante». Une simple addition des différents canaux de communication interne ne crée pas une véritable stratégie de communication. Celle-ci passe par le dégagement d'axes prioritaires auxquels pourront être «raccrochés» tous les messages et, bien entendu, la mise sur pied d'outils de communication interne reconnaissables... et reconnus. Cette stratégie-là sera pilotée par le responsable de la communication (interne) de l'institution, soutenu par la direction, en collaboration avec les cadres supérieurs et les managers de terrain qui exercent une responsabilité

Thomas DE NAYER



Est licencié en Communication appliquée (IHECS). Il exerce la fonction de Responsable de la Communication aux Cliniques universitaires Saint-Luc (UCL) à Bruxelles depuis 2005.

thomas.denayer
@uclouvain.be

KUNNEN ZIEKENHUIZEN ZONDER INTERNE COMMUNICATIE?

De ziekenhuizen hanteren een dynamiek die al enkele jaren wordt toegepast in de profitsector: ze benoemen steeds vaker een verantwoordelijke voor interne communicatie. Die moet zinvolle communicatie-instrumenten ontwerpen voor het personeel. Deze kanalen worden ontwikkeld in samenwerking met het ziekenhuismanagement, en maken iedereen binnen het ziekenhuis duidelijk wat zijn of haar rol is. Wat is de strategie? Wat zijn de grote projecten? Waar gaan we naartoe? De interne-communicatieverantwoordelijke - die idealiter tot de directie behoort - moet daarbij een 'communicatiereflex' ontwikkelen. Dankzij zijn 'helikoptervisie' kan hij zijn

knowhow ten dienste stellen van de ziekenhuisdirectie, en ze daarbij sensibiliseren voor de concrete uitdagingen op het terrein. Doeltreffende interne communicatie combineert verschillende instrumenten: schriftelijke communicatie (e-mails, interne communiqués, bedrijfsblad), mondelinge communicatie (informatievergaderingen, workshops) en uiteraard ook webcommunicatie (intranet). Al die middelen moeten een sterke en zichtbare communicatiestrategie ondersteunen waar iedereen achter staat. Het resultaat moet regelmatig gemeten worden, zodat het voortdurend kan worden aangepast aan de behoeften van de instelling en in het bijzonder die van zijn menselijk kapitaal: het personeel.

>>>

>>> partagée quand il s'agit de véhiculer les messages en interne.

UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Idéalement, la plus-value du responsable de la communication interne consistera à créer des outils et à articuler les messages de manière à ce qu'ils soient adaptés aux différents publics cibles. C'est là son savoir-faire. Il appartiendra toutefois aux différents niveaux de pouvoir de l'institution de l'alimenter en contenus, d'une part, et à inciter l'ensemble de la communauté à aller rechercher l'information. Ainsi, le traditionnel «on ne nous a rien dit»

doit céder le pas à un aveu nettement moins exprimé «je n'ai pas pris la peine d'aller chercher l'info» ou, pour un responsable d'équipe, «je n'ai pas informé mes troupes». Plus le responsable de la communication interne stimulera l'apport de contenus et maintiendra bien vivants les différents canaux, plus les responsables seront enclins à approvisionner les canaux en matières.

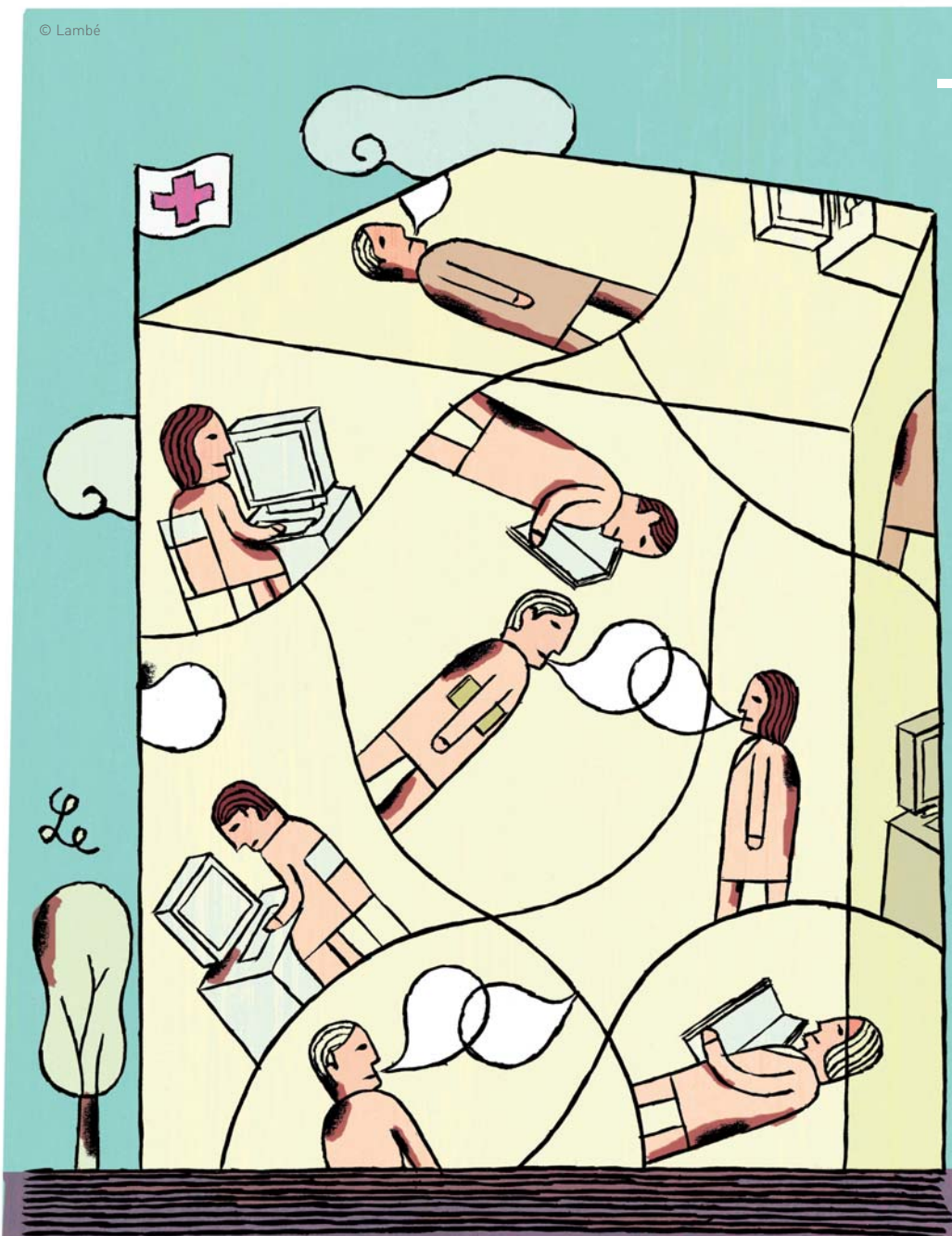
La communication interne connaît cependant des limites. Lorsqu'un projet traîne et que le public s'impatiente, le pas vers une communication opaque est vite franchi. Pour éviter les effets d'annonce et les messages creux, la

communication interne ne pourra que se calquer sur des décisions ou des éléments avérés, au risque, à défaut, de ne véhiculer que des approximations et de perdre de sa crédibilité.

PAS TROP LOIN DU SOLEIL

Le chargé de communication interne doit pouvoir compter sur la confiance du personnel, bien entendu, mais aussi sur le soutien absolu de la direction de l'institution. Il doit être tenu informé de l'ensemble des projets en cours, voire même être intégré dans les discussions, au moment opportun afin d'évaluer avec lui les besoins et actions à

La communication interne a pour mission de mettre en œuvre des moyens permettant à toutes les forces vives de l'institution de se situer par rapport à son évolution, ses choix stratégiques, son avenir.



>>> mettre en œuvre. Avec en ligne de mire son objectif qui est de donner du sens, nous l'avons dit, il simplifiera les messages complexes, les rendra compréhensibles par tous, mettra les

destinée à apporter du sens, la communication interne a un impact sur la motivation du personnel, sur son bien-être, sur ce qui relève de la gestion humaine. Autre possibilité: lorsqu'un service de

du personnel (faut-il un responsable de communication interne pour cela?) à la gestion de plusieurs outils écrits, oraux, sans oublier les nouveaux moyens de communication offerts par le web.

// La communication existe, quelle qu'en soit la forme //

différents éléments en perspective, anticipera les questions, prévoira les différents risques inhérents à toute communication, aussi complète soit-elle. Sa capacité à «dézoomer» en permanence est, à cet égard, essentielle. Afin de permettre au chargé de communication interne d'assumer efficacement ses fonctions, l'accès aux informations doit lui être garanti. Différentes configurations sont possibles. Bien souvent, sa fonction est intégrée au service des ressources humaines. Ce n'est pas illogique:

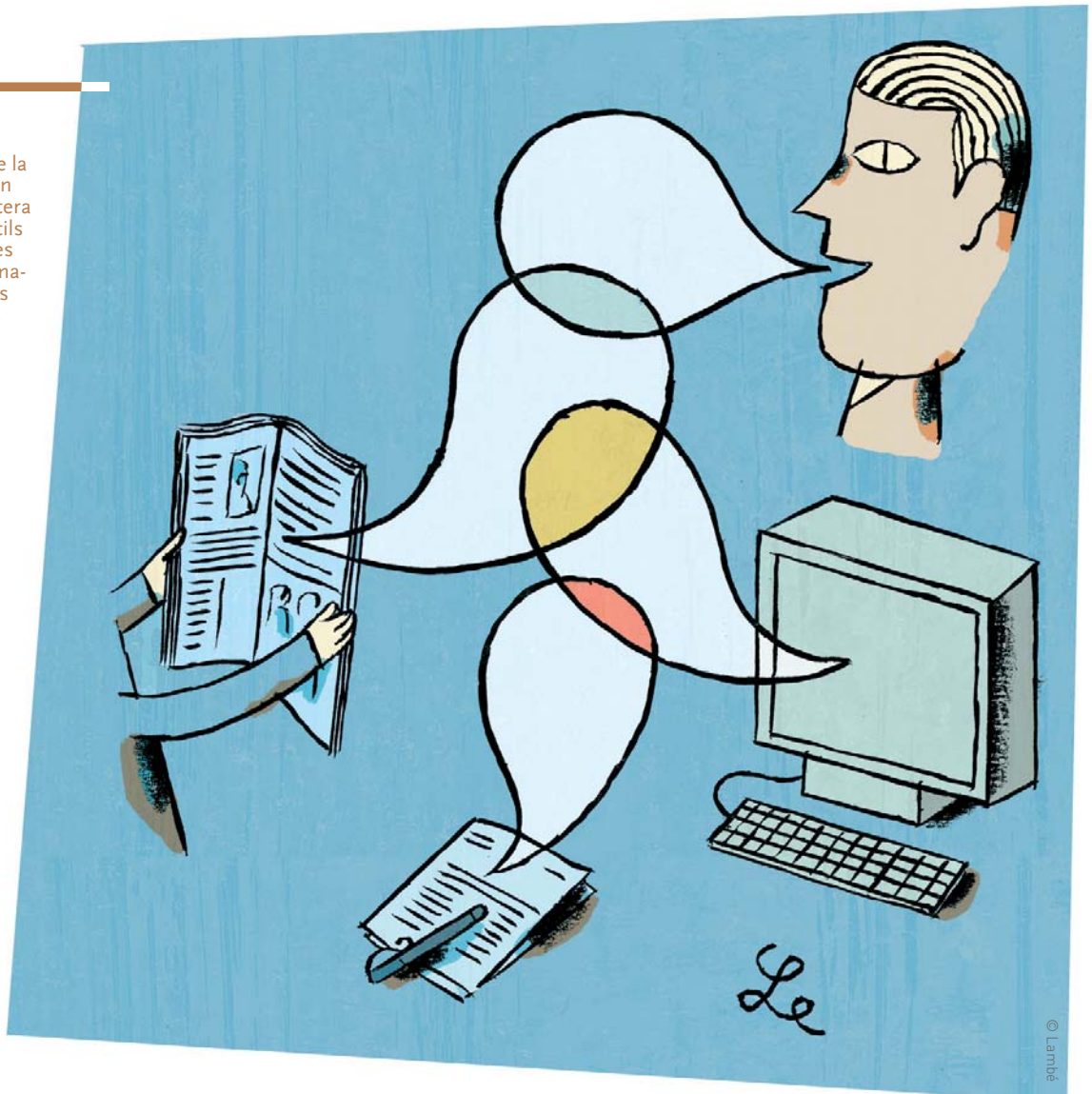
communication existe, il peut, à côté de ses activités vers l'extérieur, englober les actions internes. Dans de nombreux cas, le responsable de ce service réfère directement à la direction générale ou à un autre membre du comité de direction s'il n'en fait pas partie lui-même. La case de l'organigramme ne suffit cependant pas à déterminer le «poids» du responsable de communication interne. Le type de missions qui lui seront confiées importe également: cela peut aller de la «simple» organisation de petites fêtes

LE SERVICE MINIMUM DU COMMUNICANT

Quoi qu'il en soit, le «service minimum» conféré au responsable de la communication interne inclura idéalement:

- la définition et la mise en œuvre de plans de communication (de la conception des canaux à la rédaction et à la réalisation des supports). Cette démarche implique un accès facile à l'ensemble des responsables de services – et une reconnaissance de leur part – ainsi que la gestion d'un processus de validation des messages. En effet, comme expliqué plus haut, si le communicant met

Idéalement, la plus-value du responsable de la communication interne consistera à créer des outils et à articuler les messages de manière à ce qu'ils soient adaptés aux différents publics cibles.



>>> en œuvre les outils et articule les messages, il n'est que partiellement maître des contenus dont la gestion et la responsabilité incombent principalement aux détenteurs de ceux-ci: chefs de projet, responsables de services... ;

■ la mesure de l'impact de la communication afin d'améliorer et d'adapter ce qui peut l'être.

À l'inverse, on peut envisager une implication maximale de la communication interne en la faisant participer aux projets stratégiques pour en influencer la forme, en l'associant à la définition de la culture d'entreprise, de la vision et des missions. La formation des managers aux techniques de communication peut également faire partie des attributions de la communication interne.

SORTEZ LA BOÎTE À OUTILS

Une communication interne efficace doit pouvoir se reposer sur une série d'outils complémentaires. Reconnus au sein de l'institution, ils serviront à véhiculer des messages adaptés aux différents groupes cibles.

■ LA COMMUNICATION ÉCRITE

C'est la plus évidente et la plus répandue. La plus-value du chargé de communication interne consistera à tenter de cadrer toutes les communications collectives diffusées de la direction vers la base («top-down»). Son intervention se limitera, bien entendu, à la communication collective. Le chargé de communication n'interfère pas dans la manière dont un responsable envoie un e-mail à un ou plusieurs membres de son équipe (il peut cependant éditer un manuel des bonnes pratiques en matière d'utilisation du courrier électronique). Effet pervers de la généralisation des courriers électroniques pourtant destinés à faciliter la communication: les «e-mails collectifs». Ces envois constituent le minimum minimum de la communication: pas vraiment de structuration du texte, pas d'adaptation selon les cibles. «Celui qui est concerné n'a qu'à saisir le message», entend-on souvent dire. Résultat: des boîtes aux lettres qui explosent, des e-mails qui ne concernent pas ceux qui les reçoivent et une communication qui

manque sa cible. Limiter au maximum le nombre de personnes habilitées à envoyer des e-mails collectifs et définir une politique stricte de ce qui sera diffusé de cette manière est un début de solution. Il appartient ensuite à la communication interne de se montrer créative et d'offrir des alternatives.

La création de communiqués internes est un incontournable. Tout comme l'institution envoie des communiqués de presse aux médias, pourquoi ne le ferait-elle pas – à un rythme plus soutenu – à destination de son personnel? La création d'un modèle de document à valeur visuelle forte pourra s'avérer utile lors d'une communication à toute

tout autre groupe cible. Le management est une cible à dorloter en raison de son rôle de relais. C'est en effet par le biais des différents responsables (chefs de service, responsables d'équipes, etc.) que des messages pourront parvenir jusqu'à la base. Si, de surcroît, ces sessions permettent l'interactivité, les participants pourront faire part de leurs questions personnelles ou de celles de leurs équipes. Autre lieu de communication orale: les réunions d'équipes. Qu'il s'agisse de communications provenant de la direction ou d'informations issues d'autres services, le chef d'équipe peut y relayer l'information, ou inviter un orateur qui viendrait, brièvement,

// La communication interne connaît des limites //

l'institution (décisions stratégiques, nominations, changements importants de procédures, etc.). Le personnel identifiera qu'il s'agit d'une information qui le concerne et qui émane de l'institution. Ces communiqués pourront être diffusés en temps réel (via l'intranet) ou via un réseau d'affichage s'appuyant sur des relais dans les différents services.

Autre basique: le magazine d'entreprise. De toutes les formes et de toutes les fréquences, c'est le rendez-vous régulier fixé avec le personnel de l'institution. Qu'est-ce qu'un magazine interne intéressant? Celui où le personnel se retrouve, non seulement parce qu'on parle de lui, mais aussi parce qu'il y apprend des choses. Utiliser des photos, montrer des gens... mais rester stratégique. C'est l'équilibre que doit rechercher tout magazine interne et qu'il trouvera, par exemple, en jonglant avec une série de rubriques clairement définies destinées à accueillir de l'information traitée de la même manière que font les médias grand public.

■ LA COMMUNICATION ORALE

C'est la moins évidente à mettre en œuvre mais aussi la plus percutante. Bien structurée, elle permet de relayer de nombreux messages. Il s'agit, par exemple, de l'organisation récurrente de réunions d'information à l'attention du management de l'institution ou de

vement, faire le point sur une matière. Pourquoi, par exemple, ne pas inviter le Directeur informatique à venir exposer un nouveau projet au sein-même des services et lui permettre d'aller à la rencontre des différents acteurs et d'entendre leur point de vue?

■ LA COMMUNICATION PAR LE WEB

Le web est partout, à l'hôpital aussi. Disposer d'un site externe, orienté patients et médecins, semble une évidence. Et l'intranet? Il s'agit d'un site accessible uniquement aux membres du personnel contenant de l'information qui lui est exclusivement destinée. Un intranet permet de stocker un nombre de données très important, rendant ainsi procédures, annuaires, présentations, chartes, etc. disponibles à tout moment pour tout le monde. Agrémenté d'une page d'accueil «vivante», l'intranet deviendra un outil de travail pour tous les membres du personnel. Deux critiques sont régulièrement formulées à l'égard des sites web internes: l'accessibilité pour les personnes qui ne disposent pas d'un poste de travail fixe et le temps nécessaire pour consulter le site. Deux réponses: l'intranet est un moyen de communication complémentaire aux autres outils internes. Il ne peut à lui seul contenir toute l'information. Cependant, l'installation d'une ou plusieurs bornes interactives peut palier la difficulté d'accès souvent invo-

>>>

>>> quée. Pour permettre à tous les utilisateurs de trouver rapidement ce qu'ils cherchent, et de ne pas «perdre leur temps», il appartient au gestionnaire du contenu du site (webmaster, chargé de communication) de structurer l'information. Un moteur de recherche est idéal, mais pas indispensable. Une certaine sobriété, un agencement logique de l'information (selon les besoins de l'utilisateur et pas forcément selon les structures de l'institution) assortis d'un plan du site facilement accessible rendront la navigation plus aisée. Une «news» qui change régulièrement en une permet de créer un réflexe intra-

// Il est important de mesurer l'impact des différents canaux de communication et leur pertinence dans l'institution //

net. Pourquoi ne pas profiter de cette porte d'entrée pour diriger le visiteur vers certaines parties du site et lui faire découvrir des nouveautés.

MESURER LES RÉSULTATS

Il est important de mesurer l'impact des différents canaux de communication et leur pertinence dans l'institution. La mesure portera sur les médias internes (quels sont les plus lus, par qui, etc.) ou sur les actions de communication plus spécifiques (feedback après une réunion d'information, un événement particulier, etc.). Il existe différents moyens de mesurer cette satisfaction comme, par exemple, l'insertion d'un questionnaire dans le magazine interne ou sur l'intranet voire par courrier. Règle d'or: ne mesurer que ce que l'on peut corriger. Il est inutile de poser des questions sur des élé-

Chaque institution mettra en œuvre les outils qui lui semblent les plus pertinents, compte tenu des besoins, de sa dimension et des moyens humains et budgétaires consacrés à la communication interne.

ments qui ne relèvent pas de la sphère de compétences de la communication interne ou qui, quoi qu'il en soit – faute de budget, par exemple – ne pourront pas être corrigés. Enfin, la mesure de la satisfaction doit être parcimonieuse: la lassitude du public face aux enquêtes répétées ou fastidieuses se traduira par un faible taux de réponse. D'autres moyens permettent de mesurer la satisfaction. Il est, par exemple, possible de réunir des représentants de différents services ou métiers et les inviter à se prononcer sur des points précis de la politique de communication interne. Les échanges de vive voix permettront d'engager le débat et de mesurer les opinions des uns et des autres, tout en restant conscient des limites imposées par le nombre et par l'éventuelle partialité des participants. D'autres indicateurs permettent de mesurer le succès de l'un ou l'autre support: le nombre de visiteurs du site intranet, le nombre de demandes de collaborateurs voulant publier une information sur intranet ou proposer un sujet dans le magazine d'entreprise, etc. Le taux de présence aux événements (réunions, fêtes, etc.) peut aussi être significatif.

UN COSTUME À VOTRE TAILLE

Chaque institution mettra en œuvre les outils qui lui semblent les plus pertinents compte tenu des besoins, de sa dimension et des moyens humains et budgétaires consacrés à la communication interne. L'ensemble des outils décrits ici constitue un échantillon (il en existe d'autres) dans lequel chacun est invité à puiser en fonction de sa réalité, étant entendu, bien sûr, que la complémentarité de ceux-ci fera la force de la stratégie de communication. Cela doit-il coûter cher? Pas forcément: les gestionnaires des hôpitaux savent se montrer créatifs pour mettre en œuvre des actions sans les budgets qui les accompagneraient dans le secteur marchand. Ceci dit, si la communication interne est jugée stratégique par l'institution, celle-ci devra logiquement traduire cette priorité dans l'établissement de ses budgets... qui peuvent se montrer, eux aussi, très créatifs. ○

