



République Algérienne démocratique et populaire  
Université Mouloud Mammeri de Tizi- Ouzou  
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion  
Département des sciences économiques



## *Mémoire de Fin d'études*

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences économiques  
Option : Economie de la santé*

**Sujet : La communication interne au sein d'un  
Etablissement sanitaire  
Cas : Hôpital CHU de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

**DEHAK Ourdia  
IZEM Thinhinane**

**Dirigé par :**

**ACHIR Mohamed**

**Membres de jury :**

**Président : ABIDI Mohamed  
Examineur : GEDDACHE Lyes  
Rapporteur : ACHIR Mohamed**

***Promotion 2021/2022***

## REMERCIEMENT

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en science économique, il est agréable d'exprimer nos gratitudees envers tous ceux qui ont contribué à notre formation et qui nous a aidés à réaliser ce travail.*

*Nous tenons d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous donne de la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous remercions vivement notre promoteur Mr ACHIR pour ses orientations, et son encadrement.*

*Nous remercions l'ensemble du personnel de la direction de la communication à l'hôpital NEDIR Mohamed pour leurs prises en charge avec extrême bienveillance*

*On remercie également les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail*

*On remercie également, l'ensemble des enseignants qui ont assuré notre formation tout au long de notre cursus universitaire.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail*

*À mon père, "L'épaule solide l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que dieu te préserve et te procure santé et longue vie."*

*À ma mère, "Tu m'as donné la vie la tendresse et le courage pour réussir. Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. Je te remercie pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée".*

*À mes frères Saïd, Azouaou,*

*À ma sœur Taous,*

*À mes tantes « Fatiha » « Lynda » « Sabrina » « Fadhila » pour le soutien et les conseils que vous ne cessez de m'apporter,*

*À mes cousines chérie « Imene » « Hamama » « Yasmine » « Dadi »,*

*À toute ma famille,*

*À ma meilleure amie « Nassima »,*

*À mes ami(e)s « Ayoub » « Katia » « Céline » « Bina » « Safia » « Younes » qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre,*

*À mon binôme « Thinhinane »,*

*À tous mes amis de la promotion « Economie de la santé ».*

*Ourdia*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail*

*A ceux qui se sont donné la peine, leurs encouragements et leurs sacrifices pour me voir réussir dans la vie, les deux personnes les plus chères à mon cœur : mon père et ma mère*

*A mon cher mari Yacine et mon fils Anes,*

*A ma sœur Samia ;*

*A mon petit frère Mohammed,*

*A toute ma famille,*

*A mon binôme Ourdia,*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin Pour que ce projet soit possible,*

*Je vous dis MERCI.*

*Thinhinane*



*Liste des tableaux et  
figures*

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°1</b> : chaque pôle de communication à sa fonction .....	<b>14</b>
<b>Tableau N°2</b> : Objectifs de la communication interne. ....	<b>25</b>
<b>Tableau n°3</b> : La communication citée dans la norme iso 9001 version 2008 .....	<b>43</b>
<b>Tableau N°04</b> : Feuille de révélation et d'analyse de problèmes .....	<b>65</b>
<b>Tableau N°5</b> : Les questions et les réponses du responsable du bureau de communication. ....	<b>86</b>
<b>Tableau N°06</b> : Le sexe des répondants .....	<b>89</b>
<b>Tableau N° 07</b> : répartition des répondants selon les tranches d'âge qui existe au CHU .....	<b>90</b>
<b>Tableau N°8</b> : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'organisation .....	<b>90</b>
<b>Tableau N°9</b> : Répartition des questionnés selon la source de réception des informations....	<b>91</b>
<b>Tableau N°10</b> : Répartition de l'échantillon selon le degré de compréhension des messages transmis .....	<b>92</b>
<b>Tableau N°11</b> : Répartition de l'échantillon selon la circulation de l'information.....	<b>94</b>
<b>Tableau N°12</b> : Répartition des enquêtés selon l'efficacité de la circulation d'information dans l'organisation .....	<b>95</b>
<b>Tableau N°13</b> : Répartition de l'échantillon selon le support des trois formes de la communication interne .....	<b>96</b>
<b>Tableau N°14</b> : Répartition de l'effectif selon les modes de communication le plus utilisé pour diffuser l'information.....	<b>97</b>
<b>Tableau N°15</b> : Distribution de l'effectif selon les pourcentages des moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message au sein de l'organisation .....	<b>98</b>
<b>Tableau N°16</b> : Répartition des enquêtés selon leurs satisfaction des moyens utilisés à l'organisation.....	<b>99</b>
<b>Tableau N°17</b> : la répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autre moyen par l'organisation dans l'avenir .....	<b>100</b>

<b>Tableau N°18</b> : répartition de l'échantillon selon l'importance accordé à la communication interne dans l'accomplissement des tâches assignées .....	<b>101</b>
<b>Tableau N°19</b> : Répartition de l'échantillon selon leur perception de la communication interne aux personnels en soignant l'image de l'entreprise à l'extérieur .....	<b>101</b>
<b>Tableau N°20</b> : Répartition de l'échantillon selon leur perception de l'impact de la communication interne sur les besoins du personnel. ....	<b>103</b>
<b>Tableau N°21</b> : Répartition d'échantillon selon leur perception sur l'influence de l'absence la CI dans la réalisation des objectifs de l'organisation .....	<b>104</b>
<b>Tableau N°22</b> : Répartition de l'échantillon selon les difficultés ou les freins qui nuisent à une bonne discussion.....	<b>104</b>

# *LISTE DES FIGURES*

<b>Figure n°1</b> : Le modèle de communication de Shannon .....	<b>9</b>
<b>Figure n°2</b> : Modèle de communication de Wiener .....	<b>11</b>
<b>Figure n° 3</b> : Le model de communication de Jakobson .....	<b>14</b>
<b>Figure n°4</b> : Les éléments de processus de communication .....	<b>16</b>
<b>Figure n°5</b> : La circulation de l'information dans une communication descendante dans l'organisation.....	<b>26</b>
<b>Figure n°06</b> : la circulation de l'information dans une communication ascendante .....	<b>27</b>
<b>Figure n°7</b> : La circulation de l'information dans une communication latérale (horizontale) en organisation .....	<b>28</b>
<b>Figure n° 08</b> : Organigramme du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou .....	<b>74</b>
<b>Figure n°9</b> : Le sexe des répondants .....	<b>89</b>
<b>Figure n°10</b> : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'organisation .....	<b>91</b>
<b>Figure n°11</b> : Répartition des questions selon la source de réception des informations .....	<b>92</b>
<b>Figure n°12</b> : Répartition de l'échantillon selon le degré de compréhension des messages transmis .....	<b>93</b>
<b>Figure n°13</b> : Répartition de l'échantillon selon la circulation de l'information .....	<b>94</b>
<b>Figure n°14</b> : Répartition des enquêtes selon l'efficacité de la circulation de l'information dans l'organisation.....	<b>95</b>
<b>Figure n°15</b> : Répartition de l'échantillon selon le support des trois formes de la communication interne.....	<b>96</b>
<b>Figure n°16</b> : Répartition de l'effectif selon le mode de communication le plus utilisés pour diffuser l'information .....	<b>97</b>
<b>Figure n°17</b> : distribution de l'effectif selon les pourcentages des moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message au sein du CHU utilisés pour diffuser l'information.....	<b>98</b>

<b>Figure n°18</b> : Répartition des enquêtes selon leur satisfaction des moyens utilisés au CHU .	<b>99</b>
<b>Figure n°19</b> : La répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autre moyen par l'organisation dans l'avenir .....	<b>100</b>
<b>Figure n°20</b> : Répartition de l'échantillon selon leur perception de la CI aux personnels en soignant l'image de l'organisation à l'extérieur.....	<b>102</b>
<b>Figure n°21</b> : L'impact de la communication sur les besoins personnel .....	<b>103</b>

# *Liste des abréviations*

## Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	Significations
<b>CHU</b>	Centre hospitalo-universaire
<b>CI</b>	Communication interne
<b>ES</b>	Entreprise
<b>N°</b>	numéro
<b>ISO</b>	International organisation for standardisation (organisation international de normalisation)
<b>OP.CIT</b>	Opus citatum (ouvrage déjà utilisé)

# *Sommaire*

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
------------------------------------	----------

## **Chapitre I : les fondements théorique de la communication interne**

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Généralités sur la communication.....	6
Section 02 Concepts généraux sur la communication interne.....	21
Section 03 Les dimensions de la communication interne .....	32
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>

## **Chapitre II : cadre conceptuel d'audit de communication interne**

<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>
Section 1 : généralités sur l'audit de communication interne et son intérêt.....	37
Section 02 : Les techniques d'audit de communication .....	47
Section 03 : la démarche d'audit de communication interne .....	56
<b>Conclusion .....</b>	<b>69</b>

## **Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou**

<b>Introduction .....</b>	<b>70</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueils CHU de Tizi-Ouzou .....	71
Section 2 : La pertinence des outils de communication au sein du CHU .....	78
Section 3 : Interprétation des résultats de l'entretien .....	85
<b>Conclusion.....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>106</b>

# *Introduction générale*

### Introduction générale

La communication est un besoin fondamental de l'être humain. Elle permet aux interlocuteurs réciproquement faire connaître leurs besoins, de faire comprendre ce qu'ils pensent, ce qu'ils perçoivent et ressentent.

Les professionnels de la santé doivent acquérir, non seulement un savoir technique et clinique mais également des habilités 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.

La communication est un outil de transmission des informations essentielles dans la vie d'un hôpital ou d'une clinique et d'expliquer les décisions et les projets en cours. Elle est un facteur clé pour réduire le cloisonnement entre les services.

Elle permet aux employés de connaître et comprendre leurs Travaux, de les impliquer et les motiver et d'instaurer un climat de travail agréable.

Dans les grands hôpitaux, on peut juger utile de disposer d'un processus de Communication. Ce processus décrit les étapes, attribue de façon claire les responsabilités, les rôles et tâches de chacun.

L'Hôpital est le siège d'un intense foisonnement de communication condition de bon fonctionnement d'une structure aussi lourde que complexe.

Les dirigeants ont besoin de manière constante d'un système de contrôle interne pour gérer et améliorer de façon continue les activités et les opérations de leurs hôpitaux.

La fonction d'audit va intervenir dans la communication interne en se basant sur des Procédures, des lois, des règles, des théories... afin de réviser ses pratiques et proposer des recommandations.

L'audit a pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représentés par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle.

# Introduction générale

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier la communication interne dans les établissements de santé. Pour cela nous avons choisis centre-hospitalo-universitaire de Tizi Ouzou.

## Problématique

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

**Quelle est l'efficacité de la communication interne au sein de l'établissement de santé CHU de Tizi-Ouzou ?**

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

- Comment la communication interne favorise t- elle les bonnes performances ?
- Quelle est la situation réelle de la communication interne au sein de CHU ?
- Comment doit s'organiser la communication interne dans un hôpital ?
- Comment auditer la communication interne de l'hôpital ?

## Hypothèses

Afin de structurer notre étude, nous avons mis deux hypothèses qui sont les suivantes :

- **Hypothèse 1** : la communication interne joue un rôle important dans l'organisme, elle vise à orienter le facteur humain vers la réalisation des objectifs avec efficacité, a cet égard la communication interne est une composante de la performance de l'organisme.
- **Hypothèse 2** : le manque de moyen de communication est l'obstacle majeur de la communication interne dans l'organisme.

## Les raisons du choix du sujet

Plusieurs raisons nous ont motivées à nous focaliser sur l'importance de l'audit communication interne pour le suivi des patients dans l'établissement de santé.

## Intérêt de la recherche

Intérêt de notre recherche est de découvrir et connaître un autre système d'organisation à part les entreprises. Mais aussi, de déterminer l'ensemble des moyens de communication et son importance dans l'établissement de santé, de faire ressortir l'importance de l'audit de

## Introduction générale

communication interne au sein d'un établissement de santé, ainsi que, mettre en œuvre un audit de communication.

### Méthodologie de recherche

Afin de réaliser notre étude et de bien répondre aux questions posées, nous avons adopté une démarche en deux temps :

- **Descriptive**, en faisant appel à une recherche documentaire diversifiée regroupant les Ouvrages, des articles, des mémoires et des sites internet.
- **Empirique**, par le biais d'une enquête exploratoire sur la base d'un questionnaire et des observations qui vont se dérouler au sein de L'Hôpital NEDIR Mohamed.

### Structure du travail

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons jugé utile de répartir notre travail en deux chapitres et un cas pratique.

-Le premier chapitre est subdivisé en trois sections. La première traitera les généralités sur la communication. La deuxième sera consacrée sur les concepts généraux de la communication interne. La troisième se basera sur les dimensions de la communication interne.

- Le deuxième chapitre, il va traiter l'audit de communication interne, ses objectifs son intérêt, les différentes techniques utilisées. Enfin, on va Présenter l'élaboration d'une mission d'audit de communication interne.

- Le troisième chapitre nous allons présenter notre cas empirique au sein de L'Hôpital NEDIR Mohamed.

Dans la première section, on va présenter sa structure. Dans la deuxième section on va présenter la pertinence des outils de communication au sein du CHU. La troisième portera sur l'analyse des résultats et leurs interprétations.

*Chapitre I: Les fondements  
théoriques de la communication*

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## Introduction

Le terme communication est universel, il prend une place importante dans tous les domaines de la vie, elle reste le pilier du contact humain.

La communication ne se produit jamais dans un espace vide, elle relève toujours d'une situation de communication qui est le résultat de la rencontre d'une scène (lieu, temps, type d'activité...) avec des participants entretenant des relations interpersonnelles.

La communication relationnelle permet aux interlocuteurs de se faire reconnaître socialement.

Nous diviserons ce premier chapitre en trois sections :

- La première section englobe la notion de communication interne
- La deuxième section sera basée sur les concepts généraux sur la communication interne
- La troisième section portera sur les dimensions de la communication.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## Section01 : Généralité sur la communication.

Chaque être humain adopte un comportement particulier dans la vie de tous les jours et tout comportement à valeur de message.

### 1.1 Définition de la communication d'une façon globale

La communication est l'action, de communiquer, le fait d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un par un ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'une information en vue d'atteindre certains objectifs.

Etymologiquement, Le mot « communiquer » vient du mot latin « communicare » qui signifie « mettre en relation », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le «partage responsable ». <sup>1</sup>

#### 1.1.1 Sociologique et linguistique.

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...)

Il existe plusieurs définitions sur la communication qui diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons en citer dans ce qui va suivre quelques-unes :

#### 1.1.2 Selon pastor et bread (2003)

« La communication est un échange de message entre plusieurs individus ou groupes ».

#### 1.1.3 Selon Helfer, (Jean-Pierre) et Orsoni, (Jacques)

« Communiquer, c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part de destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

#### 1.1.4 Selon Alain million et Michèle jouve

---

<sup>1</sup> SCHMITT jean pierre, Manuel d'organisation de l'entreprise 3eme édition, Gestion PUF, paris, 2001, p 483

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

« La communication est un processus reposant sur échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé des gestes, de mots ou d'expression qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur ».

## 1.2 Les courants fondateurs des théories de la communication

De nombreux<sup>2</sup> travaux sur la transmission de l'information et de la communication ont été élaborée par de grands chercheurs et théoriciens.

Un enchaînement de pensées et de modèles de leur part donne naissance à la science de la communication. « Jusqu'aux années 60 les chercheurs qui s'intéressaient au sujet de la communication étaient des psychologues, des sociologues, des mathématiciens ou des politologues venus afin de tester une partie de leurs théories dans le champs communicationnel, alors que dans les dernières décennies la situation est changée et la majorité des idées sont engendrée par les chercheurs en communication.<sup>3</sup>

Nous allons aborder les théories de base de la communication selon des chercheurs différents.

### 1.2.1 L'approche mécanique de Shannon et Weaver

La recherche en science de la communication prend son origine dans la théorie mathématique élaborée par les ingénieurs Shannon et Weaver, dans le cadre de leurs travaux à la société américaine Bell Téléphone dans les années 1940. Ils cherchaient à améliorer la qualité et la rapidité de la transmission des messages télégraphiques et téléphoniques. « La vision de la communication retenue est alors celle d'une technique de transmission d'un message entre deux endroits ou entre deux personnes, le terme de message devant être compris comme une quantité d'information indépendamment de toute recherche de sens ».<sup>4</sup>

En 1948, L'élève de Wiener, Claude Shannon élabore et publie avec Weaver une théorie mathématique de la communication.il s'agit d'un modèle linéaire qui s'écarte d'un modèle

---

<sup>3</sup> Judith Lazard « la science de la communication, Edition Dahleb, 2eme édition, 1993, mai, p 3-4

<sup>4</sup> Philippe Malavel, Jean Marc Decaudin avec collaboration de christopherBenaroya ; pentacom 2eme édition, communication corporate, interne, financière, marketing, b to c et b -to- b ; Pearson Education : 2009 ; France ;p4

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

circulaire de Wiener, « il met en évidence un trajet linéaire allant de la source d'information au destinataire. Il s'appuie sur l'étude de la problématique de la transmission de l'information ».<sup>5</sup>

Ils proposent un schéma simple qui rend compte de la transmission de l'information. Ce modèle est centré sur la transmission optimale d'un message, l'étude de ces deux personnages était basée principalement sur les problèmes liés à l'état du signal, une source d'information à un émetteur, une certaine quantité d'informations qui le transforme en signal. Ce signal est en partie brouillé voire modifié par du « bruit ».

Selon Shannon, qui a développé la théorie de l'information, la communication est rationnelle. Le message qui est transmis, par l'émetteur, est relayé par un canal c'est -à-dire une voie de circulation, le bruit correspond à une d'interférence qui peut détériorer le message. Wiener, quant à lui vient d'ajouter la notion de feedback. Cette notion correspond au retour d'information de la part du récepteur à l'émetteur.

Cette théorie de l'information est également connue sous le nom de processus de communication ce processus peut être définie comme « le transfert de la compréhension d'une unité de sens dans le cadre d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes ».<sup>6</sup>

Pour expliquer simplement ce processus de communication, il faut partir de l'objet de celui-ci, qui est le message. Ce message va véhiculer de l'émetteur au récepteur. L'émetteur va encoder le message, c'est-à-dire rendre l'information compréhensible ou non puis, le message va circuler par le biais d'un canal. Enfin, le récepteur va décoder le message initial. Wiener ajoute dans ce processus le bruit qui consiste en des parasites qui vont bouleverser le sens premier de l'information. Il est donc important de tenir compte de ce risque d'incompréhension du message transmis pour ce faire, le feedback permettra à l'émetteur de savoir si le récepteur a bien compris le sens premier de son message et donc l'information qu'il a souhaité transmettre. Finalement, tout ce processus de communication permet d'expliquer la façon dont l'information circule de l'émetteur au récepteur.

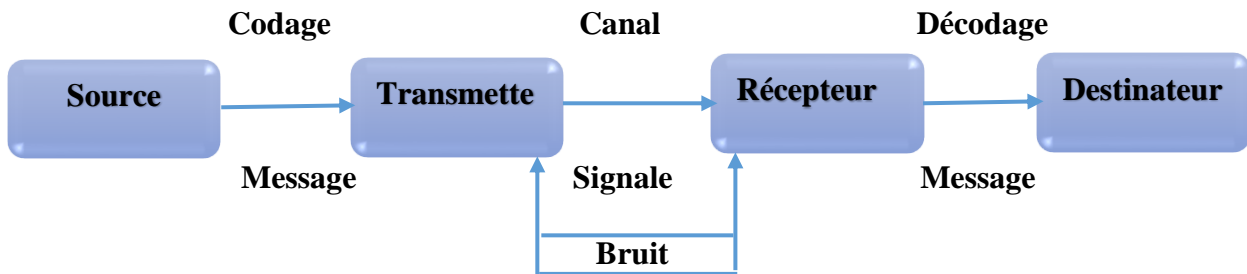
---

<sup>5</sup> Bruno Joly, « la communication », Edition de Boeck Université, 1er édition : 2009, Bruxelles, page 12

<sup>6</sup> Robbins Stephen, Decezo David, Coulter Mary, Management, 7eme edition, pearson, 2011

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Schéma N°1 : le modèle de communication de Shannon



Source : Bruno Joly 'la communication'.

Le modèle de Shannon est considéré pendant longtemps comme le modèle de base de la communication. Dans ce modèle ; le message circule d'une manière linéaire entre les deux protagonistes, émetteur et récepteur. « Shannon souligne dans ce modèle la source de bruit, capable d'altérer le message émis et le message reçu »<sup>7</sup>.

Souvent appelé « modèle télégraphique » le modèle de Shannon et Weaver, peut être considéré pendant longtemps comme le modèle de base de la communication. Mais malgré sa popularité, le modèle de Shannon est loin de s'appliquer à toutes les situations de communication, ce modèle ne traduit pas par l'exemple des situations de communication où il y'aurait plusieurs récepteurs, ou le message mettrait du temps à leurs parvenir.

L'inconvénient de ce modèle est qu'il se limite à une communication où l'identification des interlocuteurs est ignorée »<sup>8</sup>.

## 1.2.2 L'apport de la cybernétique

Selon le dictionnaire français, cybernétique est un nom féminin qui désigne « la science qui étudie les mécanismes de communication et de contrôle dans les machines et chez les êtres

<sup>7</sup> Judith Lazar « la science de la communication », édition Dahlab, 2eme édition, 1993, mai, page 36

<sup>8</sup> Bruno Joly « la communication », édition de Boack université, 1eredition 2009, bruxelles, p 12.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

vivants » donc, elle est la science qui se donne par objet l'étude des systèmes vivants et non vivants. Norbert Wiener, professeur de mathématique au Massachusetts Institute of Technology (MIT) que Shannon fut l'un de ses élèves est considéré comme le père fondateur de la cybernétique.

Au début des années 50, Wiener améliore la présentation santonine « l'accent fut alors porté sur les échanges qui existaient entre émetteur et récepteur et surtout sur la théorie du feedback ou la rétroaction. La rétroaction est « le phénomène par lequel B réagit aux informations de A, ce qui peut entraîner A à modifier le contenu des informations adressées».<sup>9</sup>

L'approche cybernétique consiste en une analyse globale des éléments en présence (émetteur, récepteur, message) et de leurs interactions réciproque. Toutes actions provenant d'un élément sur l'autre entraînent une réponse en retour du second élément vers le premier. Cette réaction est nommée rétroaction ou feedback dont les cybernéticiens ont approfondi leurs études pour arriver aux résultats que la communication n'est pas linéaire mais circulaire. C'est-à-dire que l'émetteur et le récepteur interagissent et qu'ils sont reliés par une boucle de rétroaction (feedback). Les rétroactions peuvent être positives, là où la réaction du récepteur renforce l'attitude de l'émetteur. Alors qu'elles peuvent être négatives quand la réaction du récepteur conduit l'émetteur à se corriger.

L'approche cybernétique a pour objectif principal d'étudier des régulations chez les organismes vivants et les machines<sup>10</sup>. Développée en parallèle aux travaux de Shannon, les recherches de Norbert Wiener apportent un concept essentiel à toute théorie de la communication : la rétroaction (Feedback)<sup>11</sup> donne une portée universelle à ce principe et en fera le fondement de la cybernétique, ce qui peut être schématisé comme suit :

---

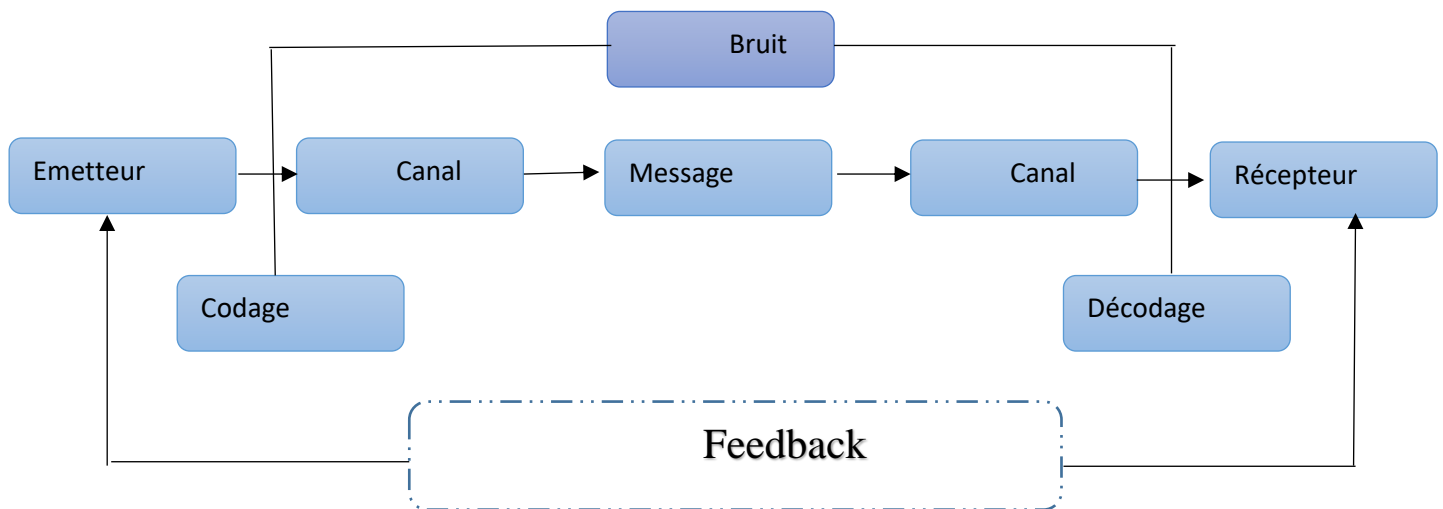
<sup>9</sup> Jean Lohisse, La communication de la transmission à la relation. 2ème édition De Boeck, Belgique 2006. page 30

<sup>10</sup> Jean Marc Decaudin, opcit, p15. Il

<sup>11</sup> Judith Lazar « la science de la communication », édition Dahlab, 2ème édition, 1993, mai, page 34

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Schéma N°2 : Modèle de communication de Wiener



Source : Jean Lohisse (2006).

La cybernétique en ce développement, a donné lieu à la systémique dont il est possible d'appliquer les principes au modèle de Shannon pour l'enrichir et la rapprocher de la réalité de la communication.

Ces principes sont au nombre de trois :

- Le principe d'interaction (ou l'interdépendance) qui montre qu'on ne peut pas comprendre un élément sans connaître le contexte dont il s'agit ;
- Le principe de totalité qui souligne que le tout est supérieur à la somme des parties ;
- Le principe de rétraction

### 1.2.3 L'approche de l'école de Palo Alto.

Au cœur de la Californie (Etat Unis), une petite ville dont le nom fera rapidement le tour du monde qu'est né un mouvement de pensée « palo Alto ». Plusieurs chercheurs se sont regroupés tels que Grégory Bateson, Paul watzlawick, John weakland, Von FoersterD.Jacksonet bien d'autres. Ils fonderont le Mental ResearchInstitute (MRI) qui deviendra le siège de cette école de pensée.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

L'approche de Palo Alto « ne consiste pas une science nouvelle mais une façon de regarder les phénomènes ». Sur le plan théorique, elle donne une nouvelle conception à la communication. Contrairement au schéma linéaire de Shannon, elle s'intéresse à une vision systémique des transactions effectuées. C'est-à-dire, la manière dont les acteurs communiquent. Mais d'autre part, et sur le plan pratique, elle se focalise sur une méthodologie de changement de la communication ou de la manière dont elle pourrait être modifiée<sup>12</sup>.

Cette approche a abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux vu que les échanges humains sont toujours difficiles à établir et à réussir que ce soit entre personnes ou en groupes, considérons que le langage du silence est aussi une façon de communication selon la fameuse formule de Watzlawick « on ne peut pas ne pas communiquer ». Contrairement aux théories précédentes, celle-ci s'est intéressée à l'implicite des messages et non seulement à leur explicite. Car les chercheurs de ce courant ont vu qu'il se peut que face à un comportement donné d'un émetteur, les réactions du récepteur peuvent être du même ordre ou complémentaire qui influence l'attitude des autres.

« **Gregory Bateson** observé la culture et le comportement des indigènes, son premier ouvrage *Naven*, 1936 ». Résume sa pensée sur l'analyse de la culture et sur le processus d'interaction. Il est préoccupé par le processus qui permet à l'enfant de devenir membre de sa communauté<sup>13</sup>.

« **R.L. Birdwhistell** cherche à révéler le sens caché du corps et des gestes. Il étudie le problème de communication au sujet du comportement amoureux chez les jeunes Anglaises et Américaines. En 1970 »<sup>14</sup>. Il a publié son livre « **Kinesic and contextes** », il a mis l'accent sur la relation entre les différents éléments réunis chez une personne à un moment donné.

**P. Watzlawick**, dans son ouvrage *Anthropology of human communication, text and tape* 1964.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Miche Josien Technique de communication interpersonnel, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL, ed EYROLLES Paris 2007 PAGE 93

<sup>13</sup> Judith Lazar, 'la science de la communication' édition Dahlab, 2ème édition 1993, mai p 38

<sup>14</sup> Judith Lazaropcit, p 39

<sup>15</sup> Judith Lazar, 'la science de la communication' édition Dahlab, 2ème édition 1993, mai, p 41

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Il s'agit d'entretiens psychothérapeutiques conduits et enregistrés, reformule quelque concept de base de Bateson et explique leurs utilisations par les exemples enregistrés.

**D.Jackson** dans son ouvrage, publié en français sous le titre *une logique de la communication* 1972 »<sup>16</sup> s'appuie sur l'idée de Bateson, ils réussissent à dégager un certain nombre d'idées nouvelles, fondée sur la cybernétique et la théorie des systèmes.

Selon ces chercheurs, la théorie de Shannon doit être rejetée en science sociales car elle a été conçue par et pour les ingénieurs des télécommunications. Il faut donc forger un modèle qui soit propre à la communication en science humaines.

L'école de Palo Alto repose sur *la théorie des systèmes*, ce qui l'amène à intégrer dans l'étude des phénomènes de communication la part de ce qui revient à l'individu et la part de ce qui découle du système dont il fait partie. Les chercheurs de cette école conduisent également à l'idée selon laquelle tout homme vivrait nécessairement, bien qu'inconsciemment, dans et par des codes, puisque tout comportement en appelle l'usage. Dès lors, on ne peut pas ne pas communiquer.

« La parole n'est qu'un sous-système du système comportemental la communication. Les autres sous-systèmes, non verbaux, incluent le geste, le regard, la mimique, l'espace inter individuel, etc. et la communication est un tout intégré de ces sous-systèmes »<sup>17</sup>

Selon le modèle systémique de Palo Alto, qui intègre la dimension psychosociale, la communication ne se résume pas dans la seule théorie du message (code, transmission, décodage) Elle s'explique par la théorie des comportements verbaux et non verbaux. Ce modèle propose donc une notion d'ensemble.

## 1.2.4 Le modèle de Jakobson

Théoricien majeur de la linguistique structural, Roman Jakobson propose un modèle linguistique de la communication en s'inspirant de celui de Shannon et de Bühler psychologue et théoricien du langage allemand. Du premier, il a pris l'idée que « la communication part d'un

---

<sup>16</sup> Judith Lazar, op.cit, p 41.

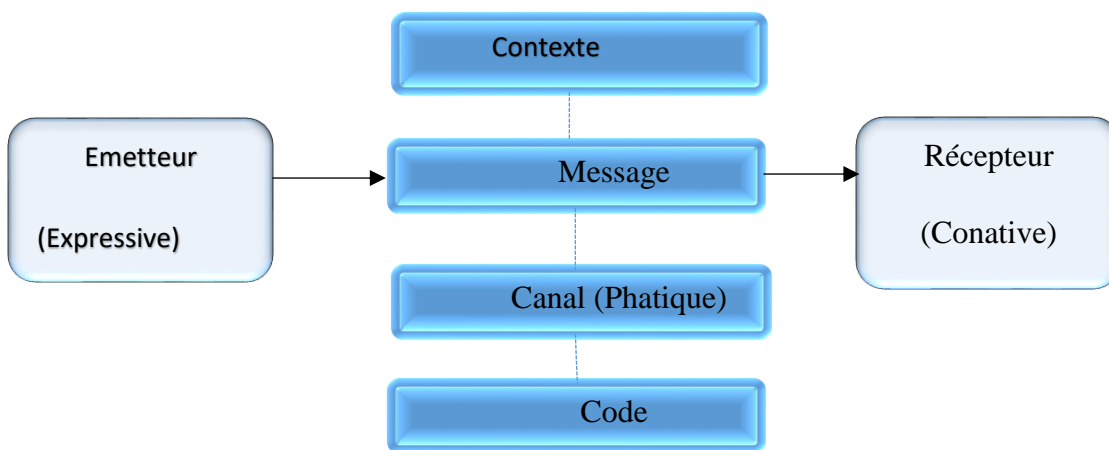
<sup>17</sup> Annie Bartoli' communication et organisation pour une politique générale cohérente, les éditions D'organisation, 1986,2eme édition 1988 Paris cedex 05, p 65-66

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

émetteur, va vers un récepteur, passe par un canal de transmission en utilisant une forme codée ». <sup>18</sup>

Tentons d’humaniser son modèle, il intègre l’homme et les spécificités de son langage en ajoutant les trois fonctions fondamentales du langage de Bühler. La première sert à présenter (fonction référentielle), la deuxième à manifester ce que la personne ressent (fonction expressive) et la dernière à déclencher des actions (fonction conative).

**Schéma N° 3 Le model de communication de Jakobson.**



Source : Bruno Oliver (2007).

T n°1 : le tableau suivant fait comprendre chaque pôle de communication à sa fonction.

Pole	Fonction	Exemple
<b>Emetteur</b>	<b>Expressive</b>	<b>Le message sert à exprimer ce ressent l'émetteur.</b>
<b>Récepteur</b>	<b>Conative</b>	<b>Le message sert à agir sur l'autre.</b>
<b>Contexte</b>	<b>Référentielle</b>	<b>Le message sert à désigner la réalité.</b>
<b>Code</b>	<b>Métalinguistique</b>	<b>Le message explicite des éléments du code.</b>
<b>Canal</b>	<b>Phatique</b>	<b>Le message sert à assurer le contact.</b>

<sup>18</sup> Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis, édition ARMAND COLIN, Paris 2007, p75

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Message	Poétique	Le message est organisé à partir de sa forme.
---------	----------	---

Source : Bruno Olivier(2007).

## 1.3 Le processus de la communication.

La communication constitue un échange d'information entre un émetteur et récepteur dont l'information constitue le contenu de la communication .Elle est indispensable au fonctionnement de toute entreprise. «La communication au sein des organisations est un processus à double sens c'est-dire qu'il englobe à la fois la transmission de décisions prises à partir de ce centre aux autres parties de l'organisation. Ainsi, le processus de communication intervient aussi bien en avant qu'en aval le processus de décision ». <sup>19</sup>

Le processus de communication est une suite d'étape à comprendre efficacement pour mieux communiquer. Dans ce processus on distingue les éléments suivant :

**1.3.1 L'émetteur ou destinataire** : appelé également « la source », c'est celui qui envoie le message. C'est la personne ou le groupe qui détient l'information et souhaite la communiquer pour modifier le comportement du récepteur. Donc, l'important dans cette procédure de communication est que la source soit identifiée par le récepteur

**1.3.2 Un codage** : il s'agit de la transcription d'information et assemblage d'idée sous forme de signes déchiffrable par le récepteur. C'est aussi le moyen de transport du message.

« Le message est le résultat de l'encodage, le contenu de l'information est exprimé sous forme de message verbaux et non verbaux »<sup>20</sup>.

**1.3.3 Le récepteur ou destinataire** : c'est la cible de communication, le récepteur est celui qui reçoit l'information transmise par l'émetteur.

**1.3.4 Le décodage** : c'est le récepteur qui va décoder le message en fonction de ses attitudes à lire, écouter et comprendre et il attache une signification au message reçu car cela

---

<sup>19</sup> Robert (R), système d'information et management des organisations, 5eme éditions, paris, p190.

<sup>20</sup> SHIMON L. Dolan et autres, psychologie de travail et comportement organisationnel 2eme édition, Gaëtan Morin éditeur, canada, 2002, p 153

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

peut l'aider à prendre une décision, « encore une fois les aptitudes, les communications, le système socioculturelle de récepteur entrent en jeu au moment de l'interprétation de message »<sup>21</sup>

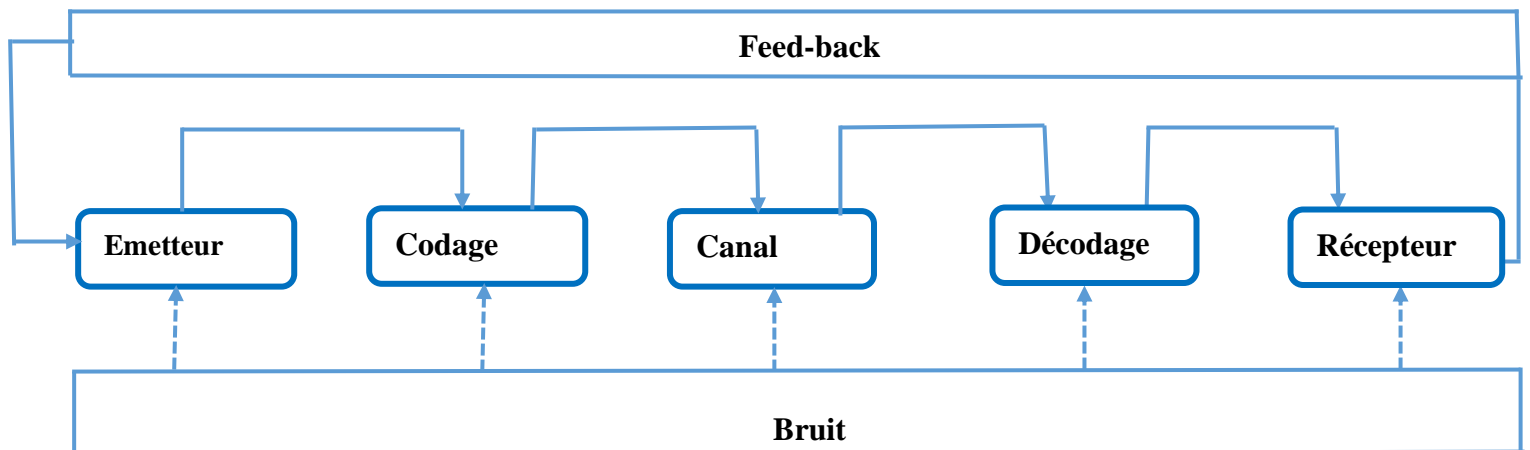
**1.3.5 Le message** : objet de la communication, le contenu des informations transmises, c'est l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur.

**1.3.6 Le canal** : est le trajet que prend l'information à travers les supports qui la véhiculent afin d'atteindre le récepteur.

**1.3.7 Les bruits** : ce sont toute perturbation qui peut intervenir aux cours de la communication et l'affecter.<sup>22</sup>

**1.3.8 La rétroaction (le feed-back)** : c'est la réaction ou la réponse engendrée chez le récepteur par la diffusion d'un message ou l'effet attendu de la cible suite à un message émis. « La rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhension et d'interprétation que le bruit aurait favorisées, ainsi grâce à la rétroaction, la boucle de la communication bidirectionnelle est complétée.<sup>23</sup>

**Schéma n°4 : Les éléments de processus de communication**



Source : P.kotler et Dubois : « Marketing Management ».

<sup>21</sup> SHIMON L. Dolan et autres, psychologie de travail et comportement organisationnel 2eme édition, Gaëtan

Morin éditeur, canada, 2002, p 153

<sup>22</sup> Thierry Libeart « la communication d'entreprise », 2eme édition ECONOMICA, paris, 2005 p622

<sup>23</sup> Ibid. p 154

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## 1.4 Les types de la communication

Tout au long de son existence, la transmission d'information entre espèce a pris une multitude de formes et de contextes, qui se résument essentiellement comme suit :

### 1.4.1 La communication verbale

« La communication verbale désigne l'ensemble des éléments d'information transmis par la voix », « la communication verbale est une façon structurée et codifiée d'exprimer une idée, un besoin, un désir, etc. c'est une manière directe et spontanée de s'adresser à l'autre ». Elle utilise des mots et des signes, il peut être oral ou écrit et le message est verbalisé ».

### 1.4.2 La communication non verbale

« La communication non verbale désigne l'ensemble des éléments d'information non transmis par la voix lors d'une situation de communication. On admet généralement que le non verbal représente au moins la moitié des éléments transmis en situation de communication de face à face »<sup>24</sup>, on utilise des gestes ou des signes visuels : images, sons, gestes.

### 1.4.3 La communication externe

Appelée aussi la communication mixte, elle est tournée vers le client et vers l'extérieur qu'elle soit centrée sur le produit ou sur l'organisation elle-même. Pastor et Bernard définissent la communication externe comme étant « l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes stratégies et orientations de l'entreprise ».<sup>25</sup>

### 1.4.4 La communication interne

C'est l'ensemble des dialogues qui s'instaurent entre les différents acteurs des entreprises, elle sert à informer les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché, ses objectifs...etc. la communication interne comme processus de production est destinée au public interne dans l'entreprise »<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> <http://economy-pedia.com/11030448-difference-between-verbal-and-non-verbal-verbal-communication> 403 Forbidden, economy-pedia.com

<sup>25</sup> RICHARD BERNARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3ème édition : L'Harmattan, 2007, p143

<sup>26</sup> D'ALMEIDA Nicole, et LIBEART Thierry, la communication interne de l'entreprise, 2ème édition, Dunod,

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Elle permet de rétablir le lien entre la direction et ses salariés, et elle se place au cœur du processus de cohésion.

## **1.4.5 La communication interpersonnelle (comportementale)**

Elle se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus, un ensemble de processus le plus souvent informels. La notion de distance constitue un vecteur très important de la communication, car elle permet d'identifier quel genre de communication les interlocuteurs s'octroient.

L'efficacité de la communication interpersonnelle doit être recherchée pour tout type de relation. Elle repose notamment sur l'écoute de l'autre, afin de bien comprendre le message, les arguments et les attentes de l'interlocuteur. Cette communication s'effectue face-à face (entretien individuel) ou à distance (entretien téléphonique).<sup>27</sup>

## **1.4.6 La communication de groupe**

C'est une communication qui s'adresse à un ensemble d'individus en interaction directe avec des échanges en interne et en externe, suffisamment limitée pour que les membres puissent y interagir. Cette forme de communication est inventée suite au manque de la communication de masse. Elle se focalise sur la segmentation pour bien cibler une catégorie de récepteurs, en fonction de leur culture, de leur compréhension ou de leurs intérêts, afin de leur transmettre le message d'une manière pertinente et de permettre la rétroaction.

Donc, il s'agit d'un échange avec plusieurs personnes, avec une catégorie de personnes. Avec contact direct (réunion de travail) ou sans contact direct (réunion par vidéoconférence).<sup>28</sup>

## **1.4.7 La communication de masse**

La communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre à un public plus vaste possible toutes sortes de messages.

---

Paris, 2000, p9

<sup>27</sup> Bruno JOLY, la communication, éditeur ; De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p, p11

<sup>28</sup> Revue publié par Oliver MOCH le 1 juin 2016, la communication de groupe et communication de masse, quelles différences ? Les bases de la communication

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

En effet, il s'agit d'une communication dans laquelle un émetteur, ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux diffusent des vers tous les récepteurs disponibles. La communication de masse regroupe donc un ensemble de médias, parfois appelé mass-média capable d'atteindre voir même d'influencer de larges incidences. La presse, la télévision, la radio sont des médias de communication de masse par excellence.<sup>29</sup>

## 1.4.8 Communication formelle

L'information circule de manière officielle et suit les règles de la communication. C'est celle qui passe par des canaux de communication prédéfinis à travers l'organisation. Elle fait référence aux actions organisé qui se déroule dans le cadre de communication interne elle correspond à l'ensemble des clients utilisant des moyens média et hors média. Il renvoi ainsi a « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet et de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise ».<sup>30</sup>

## 1.4.9 La communication informelle

L'information circule de manière non officiel elle désigne l'ensemble des communications qui ne sont pas émises dans le cadre formelle. Elle concerne les échanges comportementaux entre les membres constituant de l'entreprise ainsi, elle fait référence à des échanges non réagit par des éléments réglementaires et légaux. Cette communication est très importante dans la mesure où elle permet de connaître l'image que les membres ont de l'entreprise en exemple : message incomplet rumeur. « Il représente une courroie non structuré de communication essentielle à l'efficience organisationnelles ».<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Kltoum SORAYA, « impact de la communication interne et externe sur l'image de l'entreprise » mémoire de

master en sociologie de travail et de ressources humaines, université Abderrahmane Mira, 2015/2016

<sup>30</sup> SHIMON L. Dolan et autres, psychologie de travail et comportement organisationnel 2eme édition, Gaëtan

Morin éditeur, canada, 2002, p 157

<sup>31</sup> <https://fr.sawakinome.com/articles/business/difference-between-formal-and-informal-communication.html>

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## 1.5 Les objectifs de la communication

Quel que soit l'entreprise, la communication est indispensable à sa réussite dont les objectifs déterminent la place et le rôle assignés à la communication dans l'avenir de l'entreprise qui découlent des orientations générale de l'entreprise dans les domaines économiques ; sociaux ; commerciaux et financiers.

On distingue deux type d'objectifs : d'une part des objectifs généraux qui s'agissent de la création d'une identité forte pour l'organisation, légitimité de choix, de faire passer ses valeurs, et donner une cohérence entre l'interne et l'externe aussi permet d'imposer son image.

D'autre part, des objectifs spécifiques comme la publicité, objectifs institutionnels et des objectifs internes.<sup>32</sup>

### **La communication vise également à atteindre les objectifs suivant :**

- Assurer la bonne transmission des informations au sein des différents services d'une même entreprise.
- Développer le chiffre d'affaire de l'entreprise on utilisant différents types de communication (interne et externe).
- Implication des membres de personnel pour un bon fonctionnement de l'organisation, une entreprise doit pouvoir compter sur chacun de ses employées, pour cela tous doivent pouvoir se sentir utiles et impliqués.
- Informer les membres de l'organisme de sa stratégie, politique et choix.
- Favoriser les liens entre les membres du personnel.
- Informer et persuader les consommateurs sur les marques, produits, service qu'il commercialise.
- Promouvoir les produits et les services de l'entreprise selon des techniques commerciales.
- Développer une communication interne et externe afin de valoriser l'image de l'organisation.

---

<sup>32</sup> L.DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, communication des entreprises, stratégies et pratiques, Édition Nathan, Saint-Just-la pendue, 2011

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

- Adapter une communication de crise en interne et externe afin de prévenir les éventuelles crises sociales.
- Partager les valeurs de l'entreprise, chaque employé possède des valeurs, des motivations et des mentalités qui lui sont propres. Aussi, en partageant des valeurs de votre entreprise, vous contribuez valoriser le collectif plutôt que l'individuel.

## Section02 : Concepts généraux sur la communication interne

La communication interne est l'ensemble des formes et des processus de communication au sein d'une organisation. Elle est aussi un ensemble des actes de communications qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise (chaque entreprise a ses propres habitudes et modalité).

### 2.1 Définition de la communication interne

La communication interne peut se définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation utilisant des Supports tels que le journal d'entreprises, les panneaux d'affichage..., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur ». <sup>33</sup>

La communication interne est le fait de communiquer à l'intérieur de l'organisation. Elle produit l'information destinée prioritairement au personnel interne.

La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même Es.

« La communication peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinée aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation ». <sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> DECAUDIN Jean- Marc, IGLENS Jacques), la communication interne « stratégies et techniques », DONUD,

3eme édition, 2013, p01

<sup>34</sup> DECAUDIN Jean- Marc, IGLENS Jacques), la communication interne « stratégies et techniques » 2eme Édition, paris 2009

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## 2-2 L'évolution historique de la communication interne

La communication interne s'est développée en parallèle du monde des organisations. Pour comprendre son évolution, il faut donc observer les révolutions majeures qui ont pris place dans le monde organisationnel. Aux alentours de 1920, on réalise que les modèles organisationnels ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production, comme c'est le cas pour le taylorisme par exemple. Il y a des facteurs humains à prendre en compte, tels que le poste du travailleur et ses conditions de travail selon saint george2010.

Dans les années 50, l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. On commence à accorder plus d'attention à cette dimension rationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation.

Au cours des années 70, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une organisation commencent à être analysés et on réalise alors que l'individu peut se montrer rationnel pour améliorer sa position. Ces jeux de pouvoir et relations doivent cependant être régulés pour rendre l'organisation performante. La culture d'entreprise peut remplir cette mission. C'est lors de ces mêmes années qu'apparaissent les premières directions de communication.<sup>35</sup>

Durant les années 80 et 90, on se rend compte que l'analyse du monde des organisations est bien plus complexe qu'on ne le pensait. Il existe un nombre incalculable de flux reliant tous les acteurs entre eux ainsi qu'à la structure de l'organisation. Les relations et le comportement des acteurs sont influencés par de nombreux facteurs. Ce n'est plus un système classique unilatéral composé d'émetteurs et de récepteurs mais bien un système interactionnel.<sup>36</sup>

La communication interne toujours été utilisé pour atteindre certains buts. Au départ, la logique était davantage une logique de transmission. La CI avait pour objectif de transmettre des informations pour produire certains effets. Cependant, la transmission se soldait parfois par un échec sans que cela puisse être expliqué par le modèle théorique. Pour remédier à cela les feedbacks ont été de plus en plus fréquents, brisant ainsi le processus linéaire de la communication. On comprend par la suite que l'individu reçoit les informations mais qu'il

---

<sup>35</sup> Libaert, T, « la communication d'entreprise », Economica, paris, 2eme édition 2005

<sup>36</sup> Libaert, T, op.cit.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

n'y adhère pas systématiquement. Il est capable de se construire une opinion sur les informations qu'on lui transmet.

Depuis les années 90, on constate la naissance de nouveaux modèles organisationnels. Dans ceux-ci, la CI et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger. Cela traduit le fait que l'on s'intéresse maintenant aux relations internes, on ne se limite plus à la simple transmission d'informations.<sup>37</sup>

« La CI a dans de nombreuses organisations intégré les fonctions du management et des ressources humaines ».<sup>38</sup>

La communication s'émancipe alors en imposant le passage d'une communication informelle à une communication partagée, passant d'un intérêt économique à une recherche de la performance via l'homme comme base inamovible. Alors que l'entreprise ne peut pas ne pas communiquer cela donne une place à part entière pour la communication interne au sein de l'entreprise.

## 2.3 Finalités et objectives de la communication interne

Partant du simple principe de toute organisation regrouper pour réaliser collectivement ce qu'un individu isolé ne peut accomplir et cela bien sûr par la communication interne.

### 2.3.1 Finalités de la communication interne

La communication interne possède un certain nombre de finalités.<sup>39</sup>

**2.3.1.1 La compréhension :** « Elle consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de l'entreprise afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise ». C'est-à-dire informer chaque salarié sur ses tâches et son entreprise. Le salarié doit être au courant de toutes les activités qu'il doit accomplir, comment les accomplir efficacement et quelles sont les moyens pour le faire.

---

<sup>37</sup> CHAUVIN D, « la fonction de la communication des entreprises et des organisations, N° Ed 38,2010, p 147-169

<sup>38</sup> GAGNE A-M. « communication interne et changement » vol 33/1, 2015, p2.

<sup>39</sup> L. Demont et A.kempf, M. Rapidel, la communication des entreprises : stratégies et pratiques, 2eme édition, armand colin, 2006, p459

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

**2.3.1.2 La circulation :** « C'est permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise pour une meilleure coordination ». La communication interne favorise une bonne fluidité de l'information à travers les différents niveaux de l'entreprise. Elle répond aux besoins d'information et à la sensibilisation aux enjeux de l'entreprise.

**2.3.1.3 La confrontation:** Chaque salarié se pose la question de son rôle dans l'entreprise. La communication interne permet aux salariés de trouver leurs places dans l'organisation et de bien comprendre leurs rôles et leurs missions. Elle leur permet de se situer par rapport à leur entreprise, de reconnaître leurs places, leurs rôles dans l'entreprise afin de contribuer au développement de l'organisation.

**2.3.1.4 La cohésion :** C'est la création d'un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise par la création d'un personnel fort et solidaire, cohérent et efficace « qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs » Ceci construira un esprit d'équipe et renforcera la cohésion.

## 2.3.2 Objectifs de la communication interne

Parmi les objectifs nécessaires de la communication interne est de rassembler les salariés autour d'un projet d'entreprise commun, le communiquer pour faire comprendre la stratégie de l'entreprise, et de réaliser ses actions autour de la volonté de l'organisation, La communication interne est généralement dédiée à servir les objectifs suivants :

**2.3.2.1 Former :** il s'agit d'acquérir les connaissances, compétences et les savoir-faire indispensables à l'exercice d'une profession.

**2.3.2.2 Informer/s'informer :** l'information circule de différentes façons au sein de l'entreprise (hiérarchiquement ascendante, non hiérarchiquement horizontale ou latérale).

**2.3.2.3 Motiver :** la motivation du personnel représente l'objectif permanent de n'importe quelle société. Augmenter le niveau de motivation de son personnel permet d'améliorer l'efficacité de son entreprise.

**2.3.2.4 Fédérer:** Rassembler ses salariés pour faire comprendre la stratégie d'entreprise et obtenir l'adhésion de son personnel.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

**Tableau N°2 : Objectifs de la communication interne**

Objectifs	La manière
Former	Formation technique sur les nouvelles machines
Informers et S'informer	-Sur la structure de l'organisation -les objectifs fixés -l'environnement de l'entreprise -La culture de l'entreprise -Améliorer l'efficacité de l'entreprise
Motiver	-valorisation des hommes et leurs résultats -développer sentiment d'appartenance -fournir une qualité de travail élevé -maintenir les emplois
Fédérer	-l'image extérieure de l'entreprise -projet d'entreprise commun -faire comprendre la stratégie d'entreprise -l'adhésion du personnel

Source : JJ.DEUTSH, communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990, p64.

## 2.4 Les formes de la communication interne

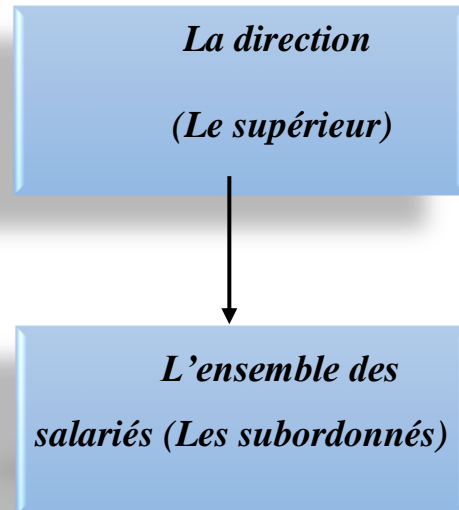
### 2.4.1 La communication descendante ou (hiérarchique)

La communication descendante part de la hiérarchie vers la base destinée pour informer et dirigé l'information aux personnels. Ces infirmations sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit des ordres, de directives, de données opérationnelle transmission d'un niveau hiérarchique supérieure vers un niveau hiérarchique inférieur. Elle existe dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs par information la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre de personnel de comprendre son identité et instaurer des relations de confiance.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> LIBEART Thierry, introduction à la communication, édition DUNOD, paris, p56

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

**Schéma N°05 : la circulation de l'information dans une communication descendante dans l'organisation**



**Source : conception personnel.**

## **2.4.2 La communication ascendante (salariale) de la communication**

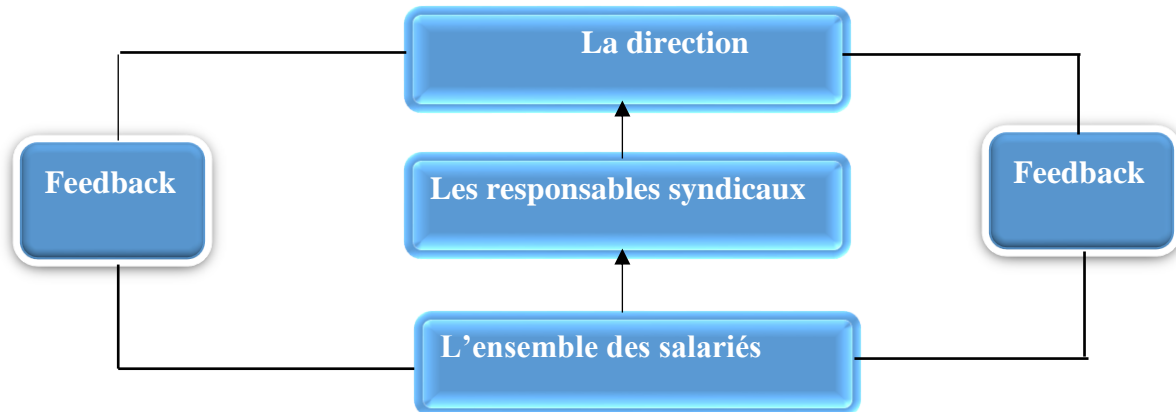
La communication ascendante est la remontée de la base vers la direction de l'entreprise. Son rôle est d'informer la direction et permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontés d'information sont nécessaires, elle favorise la participation de chaque membre par le développement de l'expression et la prise de responsabilité son niveau, elle met en relief les besoins, les préoccupations et les aspirations de personnel, la communication descendante a pour objectif de cerner les besoins spécifiques des hommes de terrain, connaître le climat de la communication de travail et recenser et d'analyser leurs attentes.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> LIBEART Thierry, Op.cit. , p57

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Schéma N°06 : la circulation de l'information dans une communication ascendante



Source : conception personnel.

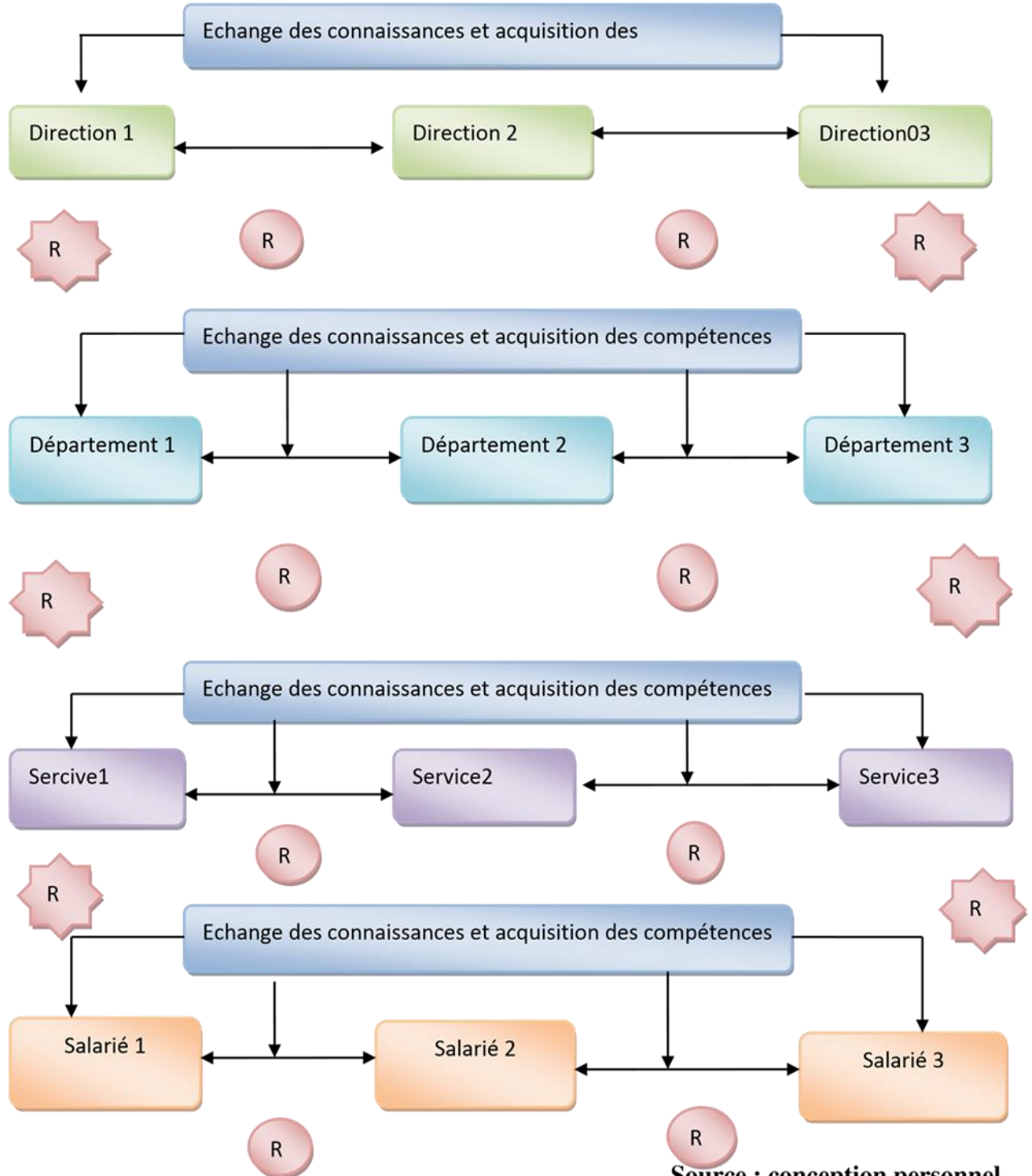
## 2.4.3 La communication latérale (horizontale) de la communication

La communication horizontale ou centrale s'établit entre les personnes d'un même niveau hiérarchique à l'intérieur d'un service, entre des services ou des différents établissements, elle s'agit de communication de concentration. Ces informations permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. L'information latérale est la plus difficile à maîtriser et la plus porteuse de bruit.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> LIBEART Thierry op.cit, p58

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

**Schéma N°07 :** la circulation de l'information dans une communication latérale entreprise. (horizontale) en



# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

La lettre R cerclée dans le schéma de la circulation de l'information dans une communication latérale (horizontale) en entreprise représente les rumeurs qui touchent l'ensemble du processus de communication.

L'existence d'une communication formelle (descendante) permet la circulation des informations réglementaires fonctionnelles, les mesures de sécurité, etc. les supports utilisés sont généralement les messages électroniques, l'affichage, les notes de service et les réunions.

Cependant, la communication ascendante se pratique à travers les réclamations et l'expression des salariés de leurs attentes et besoins pour leurs chefs ou leurs représentants syndicaux qui sont censés informer la direction. Ceci crée l'effet de la rétroaction (feedback) qui permet à la direction de vérifier ou revoir les messages diffusés et sa politique de communication interne. Finalement, la communication latérale (hiérarchique) s'exprime dans les rassemblements du couloir, celle pour fumé, le repas au restaurant interne de l'entreprise et durant la réalisation des tâches quotidiennes (travail en groupe).

Ce type de communication encourage l'acquisition et le partage des connaissances entre les salariés. Mais son risque s'avère dans les réseaux de la communication informels. Celles qui sont parfois le résultat de la communication hiérarchique.

## **3.5 L'importance et le rôle de la communication interne.**

On ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas bien en interne.

Pour toute organisation la communication interne est nécessaire et un capital important qui favorise et promouvoit une bonne image de société.

La CI est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la cohésion du groupe et stimule la motivation. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Plusieurs recherches ont démontré que les grandes organisations semblent accorder une place à la communication dans leurs structures organisationnelles. La communication dans les organisations prend une place déterminante ; il s'agit du moteur même de la dynamique et du développement de l'organisation. Selon le docteur Christian Michon, « La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de message, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation ».

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

Dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux. Et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de la communication interne a ce rôle : développer le sens du collectif. Si le communicant n'a pas d'éthique, il devient un outil de la propagande économique.

La plupart des gestionnaires passent leurs temps à communiquer avec leurs employés, c'est aussi valable pour les employés qui cherchent à obtenir des informations. La communication est un outil essentiel.

L'importance de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer, des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister. Ces informations peuvent avoir pour origine la rumeur. Le besoin d'information tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. Il est différent en fonction des cibles qui peuvent être nombreuses.

« Le rôle de la communication interne, ne consiste donc pas uniquement à véhiculer le message de la direction générale concernant les justifications et les nécessités de changement, il doit permettre également de créer des espaces d'échanges entre groupe et entre personne »<sup>43</sup>.

## 2-6 Les enjeux de la communication interne

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés comme suit :<sup>44</sup>

### 2.6.1 L'enjeu humain

L'organisation est avant tout un groupement humain à la recherche d'une identité, d'un statut, d'un épanouissement...de ce fait, ce groupement a besoin d'une reconnaissance matérielle (prime) ou immatérielle (la confiance et le respect réciproque).

---

<sup>43</sup> DECAUDIN Jean Marc et autres, la communication interne : stratégie et technique, 2eme édition, Dunod, paris, 2007, p31

<sup>44</sup> Marie -Hélène WESTPHALEME, Communicator, 4eme édition : Dunod, paris 2004, p 07-08

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## 2.6.2 L'enjeu organisationnel

La politique de communication interne représente un outil pour l'organisation de l'entreprise.

En effet, la communication interne permet de :

- Faciliter les échanges entre les directions et les divers services ;
- Déterminer les responsabilités de chacun des membres ;
- Faire comprendre que l'organisation est complémentaire c'est-à-dire que l'organisation influence largement la réussite de la communication interne ;
- Aider chacun à mesurer son rôle et échapper à l'anonymat.

Tous ces éléments permettent à l'entreprise d'avoir un climat favorable à la réalisation des activités pour atteindre les objectifs fixés.

## 2.6.3 L'enjeu culturel

Communiquer, c'est aussi développer le sentiment d'appartenance, adhérer à une histoire et à des valeurs communes, et c'est aussi aider à l'identification de ces valeurs pour les respecter. Mais, c'est en même temps, tenir à des objectifs communs, dont les salariés partagent totalement les fondements et l'idéologie.

## 2.6.4 L'enjeux technologiques

Insertion des nouvelles technologies afin d'optimiser et améliorer les compétences de l'entreprise, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences ; réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais ; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

## 2.6.5 L'enjeu social

En dépit de ses enjeux de la politique de communication interne (enjeu culturel, humain, organisationnel et technologique), l'enjeu économique reste le plus important, et cela afin de

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

connaître et expliquer la situation sociale ou économique de l'organisation et la rendre plus efficace et assurer une synthèse optimale.<sup>45</sup>

## 2.6.6. Autre enjeux

Dans le même principe Alex Mucchielli, professeur de science de l'information et de la communication, a défini notamment cinq (05) types d'enjeux de la communication : <sup>46</sup>

**2.6.6.1 Les enjeux informatifs** : la communication est un acte d'information ;

**2.6.6.2 les enjeux de positionnement d'identité** : communiquer, c'est se positionner par rapport à l'autre ;

**2.6.6.3 Les enjeux d'influence** : communiquer, c'est faire preuve d'« influence » sur autrui ;

**2.6.6.4 Les enjeux relationnels** : communiquer, est un acte de concrétisation de la relation humaine.

**2.6.6.5 Les enjeux normatifs** : communiquer, c'est proposer un ensemble de normes, de règles qui vont soutenir les échanges.

Enfin, toute communication présente un enjeu connu principalement de l'émetteur qui est à l'origine de cette communication.

## Section 03 : Les dimensions de la communication interne.

Les dimensions de la communication interne sont les suivantes :

### 3.1 L'objet de la communication interne :

Il est strictement important de déterminer les points à développer avant d'élaborer le plan de communication. Ces points se posent souvent sous forme de questions relatives au contenu de la communication interne, tel qu'informer le personnel de la vie de l'entreprise. Les adhérents à la culture de l'entreprise" ou transmettre uniquement une information concernant la vie quotidienne du personnel " La clarté est la caractéristique clé de l'objet de la communication interne.

---

<sup>45</sup> Raymond Kuzio, l'entreprise communicante, savoir et compétence, 2012, page 7

<sup>46</sup> Alex Mucchielli, étude des communications, information et communication interne, édition ARMAND collin, Paris, 2010

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## 3.2 Le domaine de la communication interne :

La construction du plan de communication interne s'influence du type d'entreprise dans laquelle est développée. En effet, une communication auprès du personnel d'une entreprise de nature productive n'est pas la même de celle auprès du personnel d'une entreprise commerciale ou de services.

## 3.3 Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne

Il existe huit principes fondamentaux que le plan de communication interne devrait répondre dont ils sont :

**3.3.1 L'existence** : C'est l'existence d'un réel plan de communication interne et non pas des réactions au coup par coup. Le plan de la communication interne doit être défini dans un document et avec des objectifs bien précis. Son exécution se fait selon un calendrier durant une période définie.

**3.3.2 La continuité** : « Un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ». L'objectif est d'assurer une efficacité de transmission du message.

**3.3.3 La différenciation** : Chaque entreprise possède sa propre communication interne. Ce qui rend la communication interne différente d'une entreprise à autre dans le fond et dans la forme. Ainsi qu'un plan de communication interne. Il est propre à l'entreprise en son élaboration, ses objectifs et sa durée.

**3.3.4 La clarté** : La communication interne doit être « claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées ». Un plan de communication comprend des messages organisés. Ces derniers visent une cible qui est l'ensemble du personnel ou une partie spécifique. Les messages doivent être clairs et faciles à comprendre, à retenir et à se rappeler.

**3.3.5 Le réalisme** : La communication interne doit refléter la réalité de l'entreprise. Dans le cas contraire, les messages seront rejetés par les employés. Les propagandes et les promesses infidèles ne seront acceptées en aucun cas par les salariés.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

**3.3.6 La déclinaison** : un plan de communication ne doit pas perdre sa force et sa clarté face aux contraintes des techniques de communication et doit pouvoir se décliner sur l'ensemble d'entre elles.

**3.3.7 La cohérence** : Le plan de communication doit prendre en considération le facteur de la cohérence de la communication interne avec toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

**3.3.8 L'acceptabilité Interne** : c'est l'adhésion du personnel de l'entreprise à la communication interne l'adhésion des salariés doit impliquer leurs participations en les écoutant et les répondants en fonction de leurs besoins et attentes .Le salarié va sentir que ses opinions sont valorisés et vont sûrement partager ce sentiment avec ses collègues qui peuvent en être convaincus d'une façon ou d'une autre et inscrivent leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

# Chapitre I : Les fondements théoriques de la communication

## Conclusion du chapitre I

Dans notre vie quotidienne, on ne peut pas construire une relation avec d'autres personnes sans communication parce que c'est une notion principale d'avoir des informations et des connaissances.

La communication interne qui permet l'émergence et la diffusion de la stratégie, la circulation des directives et la cohésion.

Nous allons entamer le deuxième chapitre qui sera consacré à développer les différents concepts d'audit communication interne ainsi le déroulement d'une mission d'audit toute en citant les différents outils utilisés durant la mission.

***Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit  
de la communication interne***

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### Introduction au chapitre II

L'audit de communication interne permet d'identifier tous les outils de communication qui existent au sein d'un hôpital, cet audit permet de maintenir un outil d'aide à la décision et à l'action.

De ce fait, il est nécessaire pour les hôpitaux de faire un audit de communication interne pour surveiller de près, déceler les défaillances et détecter les sources d'amélioration de la communication interne fin de donner un meilleur suivi aux patients.

Dans ce deuxième chapitre nous essayerons de deviser notre travail de la façon qui suit :

La première section portera sur un ensemble de généralités de l'audit de communication interne ainsi son intérêt.

La deuxième section sera consacrée sur les techniques d'audit communication.

La troisième section nous allons traiter la démarche d'une mission d'audit de communication interne.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### Section 1 : généralités sur l'audit de communication interne et son intérêt

Cette section portera sur l'évolution du concept d'audit, ainsi quelque définition d'audit et d'audit communication. Ses caractéristiques et leurs objectifs et l'apport de l'audit de communication.

#### Evolution du concept d'audit

L'audit a connu un développement important ces dernières années. Il est utilisé tant sur le plan interne qu'externe. Il est donc essentiel de savoir pourquoi et comment travaille l'auditeur afin de comprendre l'importance de son rôle.

Audit vient du verbe latin Audire qui signifie « écouter ». En ce sens, il signifie avant tout une pratique d'écoute. Plus précisément, l'audit de communication est le point de rencontre de deux logiques, la logique de veille, pour écouter l'environnement externe et interne, et une logique de gestion et de développement, permettant d'évaluer et d'établir un diagnostic. Le verbe anglais « to audit » est traduit par « vérifier, surveiller, inspecter. ».

L'expression « audit de communication » a été utilisée la première fois en 1954 alors que le Chercheur Odiorne a publié les résultats de son étude exploratoire sur une entreprise de recherche et développement en défense militaire. Cette entreprise était aux prises notamment avec des conflits issus de problèmes de croissance, de recrutement et de roulement du personnel, d'absence de compréhension réciproque ainsi que de coopération entre les Employés (Willet, 1994 ; D'Almeida et Libaert, 2014 ; Cornelissen, 2017).

#### 1. Définition de l'audit

On reprendra essentiellement quatre définitions à savoir :

« L'audit est l'examen professionnel qui consiste en une expertise par un professionnel compétant et indépendant aboutissant à une opinion sur

Les états financiers,

Le contrôle interne ;

L'organisation ;

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

La procédure ;

- Opération quelconque d'une entité<sup>1</sup>».

En outre, l'audit est un examen méthodologique d'une situation, d'une fonction dans l'entreprise pour vérifier que l'activité de celle-ci est fidèlement traduite.

L'audit permet de contrôler la conformité du traitement des faits avec les règles, les normes, et les procédures de l'entreprise.

L'audit est définie comme « un processus systématique d'objectivité et dévaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminés, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus .les critères auxquels l'état actuelle est comparé peut être une norme légal ou réglementaire (comme la loi sardanes Oxley), ou générés en interne des politiques et procédures<sup>2</sup> ».

Bécour et bouqui, définit l'audit comme « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation , la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes <sup>3</sup> ».

### 3. Les caractéristiques de l'audit

Les missions d'audit, englobent essentiellement les caractéristiques suivantes :

#### 3.1 L'audit est un examen professionnel

L'audit est un processus d'examen critique dont le caractère professionnel se manifeste par :

- La compétence du professionnel découlant d'une formation et d'une expérience pertinente.
- L'utilisation d'une méthodologie, de techniques et d'outils pour conduire l'examen.

---

<sup>1</sup> Lawrence (b.s) : « la pratique de l'audit interne », édition originale, p .20

<sup>2</sup> Weber C.P, Kagermann H, Kuting K, Kinney W., « internal Audit handbook », springer, Berlin, 2008 p.2

<sup>3</sup> Becour J.C, Bouquin H, « Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance » 3ed, Economica, Paris, 2008, op.cit., page 425

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 3.2 L'audit porte sur des informations

Les Informations sont représentées par :

- Des informations Analytiques ou synthétiques ;
- Des informations Historiques ou prévisionnelles ;
- Des informations Internes ou externes à l'entité émettrice ;
- Des informations Quantitatives, qualitatives ou techniques etc.

La très grande variété des informations qui peuvent être soumises à l'audit, montre la très large ouverture de son champ d'application.

### 3.3 L'expression d'une opinion responsable et indépendante

L'opinion formulée par l'auditeur est une opinion responsable car elle engage de façon personnelle.

Elle peut être complétée par la formulation de recommandations.

### 3.4 La référence à des critères de qualité

L'expression d'une opinion implique toujours la référence à des critères de qualité :

**3.4.1 La régularité**, qui est la conformité à des règles, procédures et principes qui peuvent être internes ou externes à l'entité émettrice de l'information (on parle aussi d'audit de conformité).

**3.4.2 La fidélité** : avec laquelle les faits sont traduits dans l'information, c'est l'objectivité et la bonne foi dans l'application des règles et procédures.

**3.4.3 L'efficacité** : il s'agit d'un ensemble de critères qui sont eux-mêmes susceptibles de se combiner avec les critères de régularité et de sincérité.

Ces deux critères de régularité et de sincérité, sont généralement décomposés en trois éléments essentiels.

- Economie : dans l'acquisition des ressources humaines et matérielles mise en œuvre dans un projet ;
- Efficacité : mesure dans laquelle les buts visés ou les effets recherchés ont été atteints :

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

- Efficience : rapport entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part.

### 3.5 L'accroissement de l'utilité de l'information

Le principal apport de l'audit est la crédibilité et la sécurité que l'on peut attacher à l'information auditée.

## 4. Les objectifs de l'audit

Les objectifs d'audit définissent ce qui est attendu de l'audit, et peuvent comprendre ce qui suit :

- « Protéger et sauvegarder le patrimoine de l'entreprise ;
- Appliquer des procédures et des instructions à l'entreprise ;
- Identifier, supprimer les tâches et les travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financier (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par les services ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherche et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services ;
- Identifier les services. Les fonctions qui pourraient être accomplies à moindre frais par l'entreprise.

L'importance des missions de l'audit exige, d'excellentes capacités d'écoute, de dialogue, et de persuasion. Il s'agit d'une profession dans laquelle la pédagogie joue un rôle essentiel<sup>4</sup>. »

---

<sup>4</sup> KHELLASSI REDA : « L'audit interne-audit opérationnel », édition distribution HOUMA, 2005,

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 5. Définition de l'audit de la communication interne

L'audit de communication interne est l'exercice d'écoute approfondie et de diagnostic qui met à jour les paramètres nombreux de la performance (fonctionnement-dysfonctionnement –mal fonctionnement) d'un système toujours complexe de communication interne.

Un audit de communication est une démarche qui doit se construire ensemble, en toute transparence afin d'en optimiser les résultats.

L'audit de communication se compose d'une triple approche d'audit de stratégie, des politiques et des opérations qui permettent de donner une vision générale de la façon dont est traitée la communication au sein de L'Hôpital.

### 6. Les objectifs de l'audit de communication interne

Plusieurs auteurs du domaine des relations publiques font état de l'importance de la conduite d'un audit de communication, dont l'objectif est :

- Orienter le choix des stratégies de communication et des actions, selon les attentes à la fois de l'organisation et de ses parties prenantes.
- Evaluer le degré d'efficacité et d'efficience des communications d'une organisation avec ses différents interlocuteurs, groupes... etc.
- Mesurer l'impact d'un outil de communication.
- Mesurer les réactions à une décision mise en œuvre
- Analyser le système de communication en vigueur, c'est-à-dire l'architecture
- Le fonctionnement des moyens de communication
- Construire un état des lieux des sujets de satisfaction et des sujets d'inquiétudes.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 7. Principaux apports de l'audit de communication interne

L'apport de l'audit de communication interne pour la communication interne et pour l'entreprise se résume dans les points suivants :

- Détecter les points forts et les points faibles de la communication interne d'entreprise.
- Susciter une prise de conscience des dirigeants et des salariés sur la communication et l'audit de communication.
- Améliorer le climat social : épanouissement et ambiance dans le travail, motivation.
- Diminuer les coûts cachés ; donc permettre à l'entreprise d'être plus performante.
- Savoir si le personnel adhère à la cause de l'entreprise : s'il est impliqué dans Son travail.
- Eclairer le style de management instauré dans l'entreprise : s'il est bon et plus adéquat.
- Evaluer les trois volets de la communication interne.
- Apprécier la circulation de l'information.
- Faire l'inventaire des outils de communication interne et juger l'utilisation de ces derniers : s'ils sont utilisés de façon rationnelle (si ce ne sont pas des investissements inutiles ou si l'utilisation est optimum).
- Cerner les préoccupations des employés.
- Mesurer l'écart entre la stratégie de communication de l'entreprise et ce qui est perçu sur le terrain afin d'apporter des recommandations pour atteindre les objectifs de cette stratégie.
- Juger la qualité de la communication et déduire son impact sur l'entreprise.
- Etudier la culture de l'entreprise et son impact sur le salarié.
- Révéler l'importance de l'actualisation du volet informationnel du système d'information.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 8. ISO et la communication interne

La norme ISO a mis en place des révisions concernant la communication interne estimons que cela fait partie de l'aspect qualité de l'entreprise.

D'après Pascal WEBER La norme a introduit des exigences de communication interne afin de favoriser la mise en œuvre et l'amélioration du processus de communication. On retrouve ces exigences dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9001 version 2008 :

**Tableau n°3 : La communication citée dans la norme iso 9001 version 2008**

Paragraphe 5.1	Engagement de la direction : « La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client [...]. »
Paragraphe 5.3	Politique Qualité : « La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme.»
Paragraphe 5.4.1	Objectifs qualité : « La direction doit assurer que les objectifs qualité [...] sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme [...]. »
Paragraphe 5.5.1	Responsabilité et autorité : « La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme. »
Paragraphe 5.5.3	Communication interne : « La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme [...]. »

**Source : Réaliser par nous même**

Les exigences sur la communication sont renforcées dans la future norme ISO 9001(Révision 2015 (paragraphe 7.4)). Il s'agit d'intégrer la communication externe en plus de la communication interne. Les entreprises n'ont pas entendu la norme ISO 9001 pour mettre en place des canaux de communication. Par contre, le thème de la communication sera audité de manière plus pointue.

Dans le cadre de version ISO 9001 révision 2015, déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management. L'efficacité pouvait être réductrice et se limiter, par exemple, au partage de quelques indicateurs de

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

performance. Avec cette nouvelle formulation, les thèmes de communication seront définis par l'entreprise.

Les exigences de la norme ISO 9001 révision 2015, ont toutefois été renforcées au niveau du formalisme de la communication :

- Choisir des sujets : Quoi ?
- Choisir la période de communication : Quand ?
- Définir les cibles à atteindre : Qui ?
- Définir la méthode de communication : Comment ?

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

Quoi ?	Politique de l'entreprise dont la politique qualité, ISO 9001 : 2015 – paragraphe 5.2.2
Qui ?	Collaborateurs de l'entreprise.
Quand ?	Annuellement pour faire un bilan sur les objectifs atteints dans le cadre des axes de progrès définis dans la politique de l'entreprise.
Comment ?	Réunions avec le personnel (réunion annuelle, réunion d'encadrement, ...), Intranet de l'entreprise, newsletter interne.
Comment ?	Rôles, responsabilités et autorités, ISO 9001 révision 2015 – paragraphe 5.3
Qui ?	Les collaborateurs concernés.
Quand ?	Lors du parcours d'intégration d'un nouvel embauché, dans le cadre des entretiens annuels (évaluation).
Comment ?	En face à face : Contrat de travail, fiches de fonction / fiches déposte, guide d'entretien du personnel.
Quoi ?	Objectifs qualité, ISO 9001 révision 2015 – paragraphe 6.2
Qui ?	Les collaborateurs identifiés dans l'organisation qui vont contribuer à travers les activités / processus.
Quand ?	La fréquence de communication dépend complètement de la nature de l'indicateur.
Comment ?	Dans le cadre de la communication de la politique, dans le cadre des entretiens individuels éventuellement, par exemples.

**Source : réalisé par nous même**

## **Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne**

La principale évolution de la norme ISO 9001 révision 2015 réside dans la prise en compte de la communication interne avec une formalisation des actions de communication plus détaillée : Quoi ? Qui ? Quand ? Comment ?

Mettre en place un vrai plan de communication interne est une manière de créer une dynamique d'amélioration dans la manière de communiquer.

# Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

## Section 02 : Les techniques d'audit de communication

Dans cette section, nous allons citer les différentes techniques utilisées lors d'une mission d'audit communication.

### 1. Généralité sur les techniques d'audit de communication

Les techniques auxquelles les auditeurs internes ont recours peuvent être classés en deux grandes catégories<sup>5</sup> :

1 Les outils de description (d'analyse) consistant à renseigner l'auditeur, à mieux l'aidera comprendre une situation tels que :

- L'analyse économique et financière ;
- Flow chart (les diagrammes de circulation des documents) ;
- Observation physique ;
- La grille d'analyse des tâches ;
- Le rapprochement et la reconstitution ;
- L'internet ;
- La narration.

Les outils d'interrogation ayant pour objet d'aider l'auditeur à formuler des Questions et à y répondre tels que :

- Interview ;
- Le questionnaire ;
- Les sondages statistiques ;
- L'interrogation des fichiers informatiques.

### 2. Les outils d'analyse (description)

Il existe plusieurs outils d'analyse à savoir :

#### 2.1 L'analyse économique et financière

---

<sup>5</sup> J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010, P 318.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

C'est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées (principalement monétaires) de la fonction ou entité auditée, qui permet de :

- Situer l'entité auditée et comprendre son évolution et son contexte ;
- Situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit ;
- Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les seuils de matérialité.

### 2.2 Flow chart (les diagrammes de circulation des documents)

Selon RENARD.J<sup>6</sup> pour faciliter la lecture et la compréhension, chaque opération de l'entreprise est remplacée par un symbole différent sur un schéma appelé le « flow chart ».

Le « flow chart » ou le diagramme de circulation, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination, donc de donner une version complète du cheminement des informations et leurs supports.

Le diagramme de circulation des documents est une représentation graphique décrivant des opérations réalisées dans le cadre d'un processus<sup>7</sup>.

Il permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations, ce qui facilite l'analyse du processus étudié. Pour le réaliser, la nature des tâches est représentée par des symboles reliés les uns aux autres.

L'élaboration du diagramme de circulation des documents est faite par les auditeurs afin<sup>8</sup> :

- De mieux cerner la procédure dans ses détails ;
- De donner une vue complète de l'enchaînement des opérations ;
- De vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs du contrôle interne.

---

<sup>6</sup> J. RENARD, op.cit. , P ; 361-363.

<sup>7</sup> KAPLAN. J, « Audin et: auditors guide to flowcharting », University of Toronto, 2001, P; 03.

<sup>8</sup> SCHICK. P, VERA.J, BOURROUILH-PARÈGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », édition DUNOD, 2010, P ; 181.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

Les diagrammes sont des techniques de description et de circulation des documents, à base de symboles proches de ceux utilisés par l'informatique. Cette technique présente de nombreux avantages :

- Harmonisation des normes de description ;
- Acquisition pour l'équipe d'audit d'un langage commun ;
- Visualisation du déroulement d'une procédure et des points faibles ;
- Précision de la description.

En effet, le diagramme de circulation est un outil extrêmement important du fait qu'il constitue une description particulière, symbolique, qui aide l'auditeur à mettre en évidence les forces et les faiblesses du système de contrôle interne du circuit étudié. Il permet également d'informer les autres auditeurs (y compris le chef de mission) de l'organisation du traitement.

L'auditeur utilise cet outil lors de la prise de connaissance du domaine audité (phase de lancement de la mission sur site). A ce niveau de la phase d'étude, schématiser le processus sous forme de diagramme lui permet ainsi de comprendre facilement et rapidement le fonctionnement du processus concerné.

### 2.3 Observation physique

Pour se faire une idée du déroulement des opérations, l'auditeur interne doit aller sur le terrain et observer les agents dans l'exécution de leurs tâches. Selon RENARD<sup>9</sup> « L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle, car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne ».

L'auditeur qui observe attentivement, soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite.

L'observation est aussi une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions générales.

---

<sup>9</sup> J. RENARD, op.cit. , 2010, P 352.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

L'observation physique est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission, afin de bien appréhender le contexte audité, en phase de vérification et éventuellement afin d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées<sup>10</sup>.

### 2.4 La grille d'analyse des tâches

Selon RENARD<sup>11</sup>, « la grille d'analyse de tâches, est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun ».

Elle permet de comprendre, par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. Cette technique est principalement utilisée lors de la phase de conduite des vérifications afin de rechercher les preuves de faiblesses du contrôle interne en la matière.

### 2.5 Le rapprochement et la reconstitution

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à postériorité, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration.

Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogènes (confirmation écrite externe) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus), à titre d'exemple.

Le rapprochement bancaire, le rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable, ... Ainsi, le rapprochement est utilisé en audit de conformité.

Une reconstitution est le rétablissement d'un résultat, à partir d'éléments réels et pertinents, soit par utilisation du processus lui-même, soit par mise en œuvre des processus différents mais homologues au phénomène contrôlé. La reconstitution sera essentiellement utilisée pour évaluer la fiabilité, le fonctionnement d'un système, d'un processus, donc en audit d'efficacité.

---

<sup>10</sup> SCHICK. P, VERA.J, BOURROUILH-PARÈGE.O, op.cit. P ; 179.

<sup>11</sup> J. RENARD, op.cit. . P ; 357-358.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

On soulignera que, si la reconstitution peut permettre de valider également un fait ou une situation, le rapprochement permet rarement d'évaluer la fiabilité et le fonctionnement d'un système. En outre, le rapprochement n'implique pas nécessairement une connaissance approfondie des organisations et des systèmes. Par contre, la reconstitution implique une telle connaissance.

### 2.6 L'internet

Comme l'internet ne cesse de se développer, de nombreux organismes d'audit ont mis en place cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier trouvent l'internet ou l'intranet (c'est-à-dire, l'internet qui est physiquement et logiquement limité à la société) un outil utile d'audit et celui qui devient de plus en plus utile chaque jour. En outre, la plupart des auditeurs considèrent la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par email doit être un avantage significatif de l'internet.

Les moteurs de recherche d'internet, sont des outils de valeur pour les auditeurs internes tels que Yahoo et Google qui leur permettent de trouver des informations sur presque n'importe quel sujet lié à l'audit, des programmes d'audit et la littérature concernant l'audit actuel. Cet outil permet également de faire des recherches sur des cours de formation et des séminaires.

Il est important de noter que les auditeurs internes doivent faire attention aux risques liés aux sites d'internet pouvant détruire les données.

### 2.7 La narration

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'audité mais ce qui les distingue, c'est que la narration par l'audité est une narration orale, alors que la narration par l'auditeur est une narration écrite.

Points communs entre ces deux types de narration :

- Ne nécessitent pas de préparation ;
- N'exigent pas la connaissance d'une technique spécifique ;
- La narration par l'audité est la plus riche alors que la narration par l'auditeur est une mise en ordre des idées et connaissances.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 2.7.1 La narration par l'audité

C'est l'outil le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter, et de noter le récit de son interlocuteur. A la différence de l'interview qui est préparée et réalisée dans un but précis, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général. C'est bien souvent le premier contact avec l'audité : « M.X, explique moi ce que vous faites<sup>12</sup>».

### 2.7.2 La narration par l'auditeur

La transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur. Mais on trouve des transcriptions narratives d'auditeurs à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions, de tests....etc. Il s'agit en fait d'une description du SCI de l'entreprise<sup>13</sup>....

En effet, les ressources de la narration permettent, d'un côté, aux auditeurs internes d'éclairer les enjeux et marquer le mouvement d'un dialogue qu'ils conduisent face à leurs interlocuteurs, et d'autre coté, éviter les erreurs et les émissions qui les préoccupent. Ainsi la narration occupe une place centrale dans les techniques d'audit en tant que fonction de langage susceptible d'apporter aux auditeurs les informations nécessaires à la réalisation de leurs missions.

## 3. Les outils d'interrogation

L'auditeur interne s'appuie sur des outils d'interrogations. Parmi les outils d'interrogation les plus utilisés et sans que cela constitue une présentation exhaustive, nous étudions : l'interview, le rapprochement et la reconstitution, le questionnaire d'audit, le sondage statistique, l'interrogation des fichiers informatiques.

### 3.1 Interview

Avant même d'introduire ou d'expliquer la forme et les conditions de réussite d'une interview effectuée par l'auditeur, il est nécessaire de signaler que cette technique est utilisée lors de la phase de la prise de connaissance générale.

---

<sup>12</sup> Coderre.D, « Internal audit: efficiency through automation », Edition Wiley, United States, 2009. P ; 225.

<sup>13</sup> Deloitte, « Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur », Offre de formation RMI, 2005, P ; 35

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

C'est un outil utilisé par l'auditeur lorsqu'il a besoin d'une information pour faire sa connaissance du domaine à auditer, ou pour apprécier un point de contrôle, ou pour valider une information déjà reçue.

L'interview est plus qu'un entretien, elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant les questions aux personnes impliquées dans le domaine audité.

Cette technique est utilisée lors de la phase d'initialisation de la mission d'audit afin d'établir le projet d'ordre de mission : il s'agit de se faire préciser, si nécessaire, dans le cadre d'entretiens avec les commanditaires leurs attentes et préoccupation particulières.

Lors de la phase de lancement de la mission sur site afin de comprendre le domaine audité et d'identifier les faiblesses potentielles de contrôle interne<sup>14</sup>.

### **Les sept règles d'une bonne interview<sup>15</sup> :**

Elles s'inspirent du nécessaire esprit de collaboration qui doit s'instaurer entre audité et auditeur, interviewé et intervieweur.

- La première règle : Il faut respecter la voie hiérarchique. Sauf urgence exceptionnelle l'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le superviseur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé ;
- La deuxième règle : Rappeler clairement la mission et ses objectifs. L'interlocuteur de l'auditeur doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview ;
- La troisième règle : Les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées seront évoquées avant toute autre chose ;
- La quatrième règle : Qui est la contrepartie logique de la première : les conclusions de l'interview, résumées avec l'interlocuteur, doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à sa hiérarchie ;
- La cinquième règle : Conserver l'approche système, en vertu de ce principe que l'auditeur ne s'intéresse pas aux hommes. On doit donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause, les personnes ;

---

<sup>14</sup> SCHICK. P, VERA.J, BOURROUILH-PARÈGE.O, op.cit. p ; 185.

<sup>15</sup> J. RENARD, op.cit. , P ; 326.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

- La sixième règle : Savoir écouter et chacun sait que ce n'est pas facile. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute ;
- La septième règle : L'auditeur qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal.

### 3.2 Le questionnaire

C'est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire (administration indirecte) parfois l'interrogé reçoit et remplit lui-même le questionnaire (administration directe)<sup>16</sup>.

On peut classer les questionnaires en deux grandes catégories : d'une part les questionnaires à choix multiples (QCM) ou le choix des réponses est limité, d'autre part les questionnaires ouverts (QO), ou le choix des réponses est illimité. Le questionnaire s'emploie de deux manières : uniquement comme un outil d'analyse ou comme un outil d'interview et d'analyse. Dans le premier cas, il est rempli par l'auditeur après l'interview à partir des notes prises par celui-ci. Dans le second cas, les réponses sont fournies directement par l'interrogé.

Il peut être utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérification.

### 3.3 Les sondages statistiques

Fréquemment utilisés pour les tests de conformité et de permanence. Le sondage statistique consiste à procéder à la vérification d'opérations ou de transactions sur la base d'un échantillon représentatif et pertinent pour réduire la marge d'erreur et rendre les conclusions des vérifications plus fiables. L'utilisation des techniques statistiques ont été envisagées en matière d'audit très souvent- par référence aux méthodes employées dans le contrôle de qualité en usine<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> IFACI, « La conduite d'une mission d'audit interne », 1ère édition DUNOD, Paris, P ; 189.

<sup>17</sup> USAID, « Projet de Gouvernance Locale au Maroc Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères », Maroc, 2007, P ; 81.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

Le sondage statistique permet de minimiser les coûts du sondage pour un certain risque quantifié, accepté par l'auditeur et pour une précision exigée dans son contrôle.

### 3.3.1. La méthode des sondages statistiques

Peut se faire selon les quatre étapes décrites ci-dessous :

- La préparation physique du sondage ;
- Le prélèvement de l'échantillon ;
- L'observation des faits et calculs ;
- La formulation des résultats.

### 3.4 L'interrogation des fichiers informatiques

L'informatique est devenue un outil de haute technologie indispensable pour toute mission, il est un moyen de communication et de travail facilitant différentes tâches dont l'auditeur interne a besoin. L'interrogation des fichiers informatiques sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit. Ces preuves d'audit peuvent concerner<sup>18</sup> :

- L'existence et l'exactitude des données ;
- L'exactitude de ces données ;
- Leur accessibilité aux personnes concernées ;
- Le respect des délais de production ;
- Leur mise à jour et leur suivi.

Cette technique d'audit est principalement utilisée lors de la phase de vérification. Elle est à retenir en priorité dès lors que les informations que l'auditeur souhaite contrôler sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée.

---

<sup>18</sup> SCHICK. P, VERA.J, BOURROUILH-PARÈGE.O, op-cit P ; 200.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### Section 03 : la démarche d'audit de communication interne

Toute mission d'audit passe par trois grandes phases qui sont : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion. C'est ce que nous allons développer ci-dessous

#### 1. Phase de Préparation

« La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage<sup>19</sup>».

Pendant cette phase l'auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Après la réception d'un ordre de mission, il faut procéder à la prise de connaissance de l'unité à auditer, et identifier les points de contrôles et les risques associés.

##### 1.1 L'ordre de mission

L'ordre de mission est un document officiel qui permet à l'auditeur d'accéder aux informations afin de chercher les risques, détecter les preuves, etc. il ne s'agit pas donc, d'un document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur.

« L'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'auditeur interne<sup>20</sup>».

L'exemple d'ordre de mission voir annexe 01

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- 1er principe : L'auditeur interne réalisera les missions qui lui seront confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- 2ème principe : L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente, le plus souvent de la Direction Générale ou le Comité d'Audit s'il en existe Un.

---

<sup>19</sup> J. RENARD, op.cit. P ; 214

<sup>20</sup> J.RENARD, ibid. p ; 204.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

- 3ème principe : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé à tous ceux qui participent à la mission (audités), chefs de service et responsables.

### 1.2 Contenu

Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandat et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'Audit Interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini.

L'ordre de mission comporte :

- La désignation du mandant (hiérarchie) et du mandataire (auditeurs) ;
- L'origine de la mission (mission du programme annuel ou hors programme) ;
- L'objet détaillé de la mission ;
- Le cadre et limites de la mission ;
- Le champ d'intervention (juridique, financier, organisationnel, etc.) ;
- La date de début et la durée prévisionnelle ;
- La composition de l'équipe d'audit ;
- Les destinataires ;
- La liste des personnes a rencontré

### 1.3 Les travaux de recherche et d'analyse documentaire

Cette étape consiste pour les auditeurs ou l'équipe de mission, d'une part à collecter toute la documentation disponible sur le thème d'audit et d'autre part, à analyser ces informations et à identifier les risques potentiels.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne**

### **1.3.1 La recherche documentaire ou collecte des informations**

Dans la préparation de mission, l'une des tâches les plus importantes est la collecte des informations. Il s'agit de prendre connaissance avec le sujet à auditer en recueillant toute la documentation disponible, nécessaire et utile sur le thème de la mission. Pour ce faire, le chef de mission organise son équipe selon le volume du travail à faire, fixe un délai d'exécution et veille à la synthétisation des données.

Les sources de ces informations sont variées :

- Données administratives ou professionnelles (réglementation, notes instruction, manuel et guide de procédures) ;
- Données financières, comptables et statistiques ;
- Données sur les sites web professionnels ;
- Autres données similaires au sujet audité (dossiers et rapports)

Cette documentation aboutit à l'établissement d'un questionnaire de prise de connaissance (QPC).

### **1.3.2 L'analyse documentaire**

Après la prise de connaissance du sujet à auditer, l'équipe de mission a analysé toutes les informations collectées.

Il s'agit d'abord d'effectuer une décomposition du sujet de la mission en objets auditables. L'objectif étant d'identifier les risques de l'entité auditée et les dispositifs de contrôle interne existants.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 1.4 La prise de connaissance

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer<sup>21</sup>.

L'auditeur doit donc posséder nécessairement une culture dans le métier à auditer.

Mais cette exigence d'ordre général étant remplie, l'auditeur ne s'en tient pas là. Il doit, avant toute chose, « apprendre son sujet » Cet apprentissage s'organise autour de différents objectifs :

- Avoir, dès le départ, une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité ;
- Aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne ;
- Éviter d'omettre des questions importantes qui sont des préoccupations d'actualité pour le management ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur.
- Enfin, permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

### 1.5 La durée

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut-être de durée très Variable. Elle varie en fonction de trois facteurs et peut aller d'une simple mise à jour des connaissances de quelques heures ou quelques jours, jusqu'à une véritable formation étalée sur une durée sensiblement plus longue.

- La complexité du sujet
- Le profil de l'auditeur
- La qualité des dossiers d'audit

---

<sup>21</sup> J. RENARD, op.cit. , 2010, p ; 204.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 1.6 Les moyens

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien, l'auditeur dispose déjà d'information solide sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management. Pour parvenir à ce résultat, il utilise un certain nombre de moyens :

#### 1.6.1 Le questionnaire de prise de connaissance

Observons au préalable, que lorsqu'on parle de « questionnaires » en audit interne, ce ne sont pas des questions que l'on pose mais des questions que l'on se pose. L'auditeur va y répondre en utilisant tous les outils appropriés : interviews, observations, documents, etc.

Il permet d'organiser la réflexion et les recherches, ce document est indispensable.

- Pour bien définir le champ d'application de sa mission ;
- Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail, et mesurer l'importance en particulier ;
- Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

#### 1.6.2 Le questionnaire du contrôle interne (CI)

C'est un document qui va permettre à l'auditeur de réaliser l'observation la plus complète possible sur chaque point soumis à son jugement et qui est en rapport avec le sujet de la mission d'audit. Pour cela le questionnaire du contrôle interne (voir annexe 1) doit contenir toutes les questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être la base de la mission d'audit et le guide de l'auditeur dans sa mission, d'où son importance comme outil méthodologique.

#### 1.6.3 Autres moyens

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation, les responsabilités ou les méthodes de travail.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 1.7 Le contenu du document d'audit

Il définit les objectifs de la mission sous trois rubriques à savoir :

#### 1.7.1 Les objectifs généraux

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Les objectifs du contrôle interne sont : protection du patrimoine, fiabilité et intégrité des informations, respect des lois, règlement et contrats, efficacité et efficience des opérations.

#### 1.7.2 Les objectifs spécifiques

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui, tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

#### 1.7.3 Le champ d'action

Pour atteindre ces différents objectifs, les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations. Ce terme étant utilisé dans un double sens :

- Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être auditées à l'occasion de cette mission ;
- Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 2. Phase de Réalisation

« La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie<sup>22</sup> ».

#### 2.1 Réunion d'ouverture

Cette réunion marque le début de la phase de réalisation. On place une « réunion d'ouverture » au milieu de la mission d'audit et non pas au tout début, car cette réunion marque, non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation, et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audit.

#### 2.2 L'ordre du jour

Six points, pas un de plus, sont à aborder au cours de cette réunion :

**2.2.1 Présentation :** On doit présenter d'abord l'équipe des auditeurs chargés de la mission, en soulignant les antécédents professionnels, les compétences et les relations hiérarchiques de chacun au sein de la mission. Ensuite, les audités vont se présenter à leurs tours. Après la présentation des hommes, vient la présentation de la fonction ;

**2.2.2 Rappel sur l'audit interne :** les audités sont très souvent, relativement ignorants de ce qu'est l'audit interne. Un rappel s'impose donc sur les objectifs généraux de l'audit interne pour une parfaite collaboration auditeurs/ audités ;

**2.2.3 Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur :** Il revient à l'auditeur d'exposer le référentiel pour corroborer ses intentions avec les réflexions de l'audit. L'examen de ce document, dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion. Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis et les observations des audités ;

**2.2.4 Rendez-vous et contacts :** cette réunion est l'occasion de définir avec précision, par les responsables de l'unité auditée, les personnes que les auditeurs doivent

---

<sup>22</sup> J. RENARD, op.cit. , 2010, P ; 78.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

rencontrer, soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations ;

**2.2.5 Logistique de la mission :** au cours de la réunion, des points sont passés en revue et l'on indique à défaut de solution immédiate qui est chargé de la solution à mettre en place : transports des auditeurs sur les lieux de l'audit, transport quotidien hôtel- lieu de l'audit, déjeuner... etc.

**2.2.6 Rappel sur la procédure d'audit (Mentionner ce qui va se passer après la phase d'intervention sur le terrain) :** L'éventualité de réunions intermédiaires en cours d'audit, l'information systématique sur les constats, la réunion de clôture, quand et comment va être rédigé le rapport d'audit et à qui va-t-il être distribué, la procédure retenue pour le suivi des recommandations et enfin l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle.

Selon R. Wright<sup>23</sup>, cette réunion doit obéir à cinq principes :

- Préparation de la réunion par les auditeurs avec l'équipe chargée de la mission (Pas d'improvisation)
- Préparation par les audités auxquels on aura envoyé une liste d'informations (Chiffres clés, flow chart, contrats, procédures ...) : tous les éléments auxquels on a l'intention de se référer ;
- Communication de l'ordre du jour prévu ;
- Conduite de la réunion par l'audit interne en suivant l'ordre du jour ;
- Création d'un climat de coopération

### 2.3 Communication pendant l'audit

Selon le champ et la complexité de l'audit, il peut être nécessaire de définir des dispositions formelles pour la communication pendant l'audit au sein de l'équipe d'audit et avec l'audité

---

<sup>23</sup> J. RENARD, op.cit. , P ; 80.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 2.4 Communication au sein de l'équipe d'audit

Lorsqu'il y a plusieurs auditeurs, il est nécessaire qu'ils se concertent régulièrement, l'objet de la réunion est d'échanger des informations, évaluer l'avancement de l'audit et réattribuer les tâches entre les membres de l'équipe d'audit lorsque cela est nécessaire.

### 2.5 Communication avec l'audité

Le responsable de l'équipe d'audit met en place des voies de communication avec l'audité afin de :

- Communiquer sur l'avancement de l'audit ;
- Informer l'audité si les objectifs d'audit ne sont pas réalisables, et déterminer la marche à suivre le cas échéant ;
- Informer de toute modification du champ d'audit requise pour atteindre les objectifs d'audit pour que l'audité donne son accord.

### 2.6 Le programme d'audit ou programme de travail

C'est un document élaboré par les auditeurs qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation.

Il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions) ;
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document, édition de fichier ...) ;
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de contrôle interne ;
- L'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne.
- De concrétiser la réalisation de la mission ;
- De permettre une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne se hasarde à deviser les objectifs fixés ;
- De servir de guide pour une meilleure conduite de la mission d'audit ;
- De déterminer les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
- De servir de référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

### 2.7 La FRAP (feuille de révélation et d'analyses de problèmes)

La feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) est le papier de travail Synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné.

**Tableau N°04 : Feuille de révélation et d'analyse de problèmes**

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes	
FRAP N° :	
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par:

Source : RENARD.J « Théorie et pratique de l'audit interne » 7<sup>ème</sup> édition, 2010, P 269.

La FRAP est un papier de travail structuré qui permet d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- Guider la réflexion de l'auditeur (sûreté et rapidité) lors des entretiens réalisés ;
- Communiquer avec l'audité (identifier et résoudre) ;
- Piloter la mission (section par section, FRAP validées et référencées) ;
- Faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport).
- L'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport<sup>24</sup>.

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP :

- Le problème qui le résume ;

<sup>24</sup> USAID, op.cit., P ; 56.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

- Les faits qui le prouvent ;
- Les causes qui l'expliquent ;
- Les conséquences que cela entraîne ;
- Les recommandations qui le résolvent

La FRAP est d'autant plus importante, qu'elle est nécessaire pour atteindre les objectifs suivants :

- Faciliter la communication avec les audités ;
- Décentraliser l'audit, c'est-à-dire décentralisation des responsabilités et des décisions et l'autorégulation de l'auditeur ;
- Permettre de maîtriser la progression du travail sur le terrain et à gérer la mission car elle permet de suivre, pas à pas, le programme de vérification ;
- Faciliter la synthèse et accélérer la rédaction du rapport.
- Après avoir vérifié les informations prévues par les FRAP, l'auditeur les valide avec l'audité.

### 3. Phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. Le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va, cette fois élaborer, et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : C'est le temps des engrangements ou panification<sup>25</sup>.

La présence de l'équipe d'audit sur le terrain est terminée et le déroulement de cette dernière phase sera sur les locaux de l'équipe d'audit interne. C'est lors de cette phase, que les auditeurs vont rédiger un rapport d'audit. Après validation, ce projet devient définitif et c'est aux audités de mettre en place les actions correctives.

#### 3.1 Préparation du rapport d'audit

Le responsable de l'équipe d'audit présente les résultats d'audit dans un rapport conformément aux procédures du programme associé, ce dernier fournit un enregistrement

---

<sup>25</sup> J. RENARD, op.cit. , P ; 214.

## Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne

complet, précis, concis et clair de l'audit, et il reflète exactement les éléments présentés en réunion de clôture. Sachant que les points principaux du rapport proviennent des constats et de la conclusion de l'audit, ainsi il comprene ou fasse référence aux éléments suivants :

### Les objectifs d'audit ;

- Le champ de l'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités ;
- L'identification du client de l'audit ;
- L'identification de l'équipe d'audit et des participants de l'audit à l'audit ;
- Les dates et les lieux où les activités d'audit ont été réalisées ;
- Les critères d'audit ;
- Les constatations d'audit et les preuves associées ;
- Les conclusions d'audit ;
- Une déclaration sur le degré de conformité aux critères d'audit.

Il est estimé que le rapport d'audit soit daté, approuvé conformément aux dispositions prévues dans la procédure d'audit.

### 3.2 Diffusion du rapport d'audit

Le rapport d'audit devrait être émis dans les délais convenus, Si cela n'est pas possible, il a besoin de communiquer à l'audité et à la personne responsable du management du programme d'audit, les motifs du retard.

### 3.3 Clôture de l'audit

La mission d'audit s'achève lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées et que les rapports d'audit sont approuvés et diffusés.

Dans le processus d'amélioration continue du système de management de l'organisme audité. Il est conforme d'intégrer les leçons tirées de l'audit.

### 3.4 Le rapport d'audit interne

Le document final de la mission d'Audit a pour rôle la transmission de l'information de maîtrise ou non du domaine audité à toute la hiérarchie, en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques opérationnels.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne**

Ce rapport représente aussi un outil de travail pour l'audité, un outil indispensable pour ne plus commettre les mêmes failles.

Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, et décrire l'organisation de la fonction audité. Les constats, les recommandations, et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport ainsi qu'en conclusion, il est nécessaire d'aborder une synthèse.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel d'audit de la communication interne**

### **Conclusion du chapitre II**

L'audit de communication est essentiel afin d'établir des bases solides à une stratégie de communication efficace. Elle sert de point de départ afin d'établir correctement le contexte particulier à chaque situation de communication.

Vue l'importance de l'audit de communication interne, l'auditeur aura à s'intéresser sur la fiabilité de la démarche suivie, des outils utilisés afin de garantir une meilleure performance et l'amélioration en continue du fonctionnement de la communication d'un établissement de santé.

Au cours du chapitre suivant nous allons appliquer tout ce qu'on a présenté dans la partie théorique de l'élaboration et déroulement d'une mission d'audit de communication interne.

*Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-  
Ouzou*

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### Introduction chapitre III

Après avoir présenté notre cadre théorique dans lequel nous avons essayé de faire le tour de toutes les notions théoriques de la communication et sur l'audit de communication (ses outils, sa démarche ...) Dans le présent chapitre, nous allons procéder à une application de terrain à travers le stage pratique que nous avons effectué au sein de l'hôpital NEDIR Mohamed. Cette étude de cas a pour but de tester les hypothèses de notre recherche et par la suite de donner une réponse valable à notre problématique. C'est dans cette perspective que nous avons devisé notre chapitre de la manière qui suit :

La première section, portera sur une connaissance générale de l'hôpital **NEDIR Mohamed** à travers son historique, sa présentation générale et sa structure organisationnelle.

La seconde section intitulée « La pertinence des outils de communication au sein du CHU », portera à l'application des différents moyens de communication interne utilisée au sein de l'organisation.

On va finir notre cas pratique par la présentation des résultats de notre étude au sein du CHU.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueils CHU de Tizi-Ouzou.

Le centre Hospitalier Universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou est sous la double tutelle du MSPRH, et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Son personnel médical possède le rang magistral, assure les activités de soins, de recherche et de formation.

#### 1.1 Historique du CHU de Tizi-Ouzou

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; le 28 juillet 1955. À l'époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient rattachées. En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire. Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, créée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complétée et modifiée par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

#### 1.2 Présentation du CHU de Tizi-Ouzou :

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère administratif d'une capacité de 1000 lits organisés et répartis en 42 services d'hospitalisation, englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales de biologie, de radiologie et autres explorations. Le Centre Hospitalier Universitaire de Tizi-Ouzou est caractérisé par son envergure régionale, il couvre quatre wilayas (Tizi-Ouzou, Bejaia, Boumerdes, Bouira) dont la demande en soins est sans cesse croissante du fait des transitions épidémiologiques que connaît la région.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est constitué de deux unités :

### 1.2.1 Unité NEDIR Mohamed :

Construite dans les années cinquante et mise en service en juillet 1953, elle est réalisée en pavillons interdépendants reliés par des passerelles qui permettent une meilleure communication des services et facilitent le transfert des malades. Le nombre de lits total de cette unité s'élève à 570 lits, incluent les 19 spécialités de cette unité qui ont besoin d'un service d'hospitalisation.

### 1.2.2 Unité BELLOUA :

L'Unité BELLOUA « Ex SANATORIUM » est une structure située à quatre kilomètres de l'unité mère NEDIR Mohamed, au village REDJAOUNA, elle s'étale sur superficie de 62 500 m<sup>2</sup>, constituée de quatre bâtiments en R+3 reliés par de grands couloirs, et d'une capacité de 400 lits englobant 10 spécialités et 465 employés.

### 1.3 Mission du CHU de Tizi-Ouzou :

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieur en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche.

#### 1.3.1 En matière de santé :

Assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médicochirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé. Appliquer les programmes nationaux, régionaux et locaux de santé. Contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux. Outre ces missions, le CHU assure pour la population résidant à proximité et non couverte par les secteurs sanitaires environnants, les missions dévolues au secteur sanitaire.

#### 1.3.2 En matière de formation :

Le CHU assure en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur et formation en sciences médicales, la formation graduée et post-graduée en sciences médicales et participe à l'élaboration des programmes y afférant.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 1.3.3 En matière de recherche :

Effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur, les travaux d'études et de recherches dans les domaines des sciences de la santé, organiser des séminaires et de colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifique en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en science de la santé.

### 1.4 Organisation et fonctionnement du CHU de T-O :

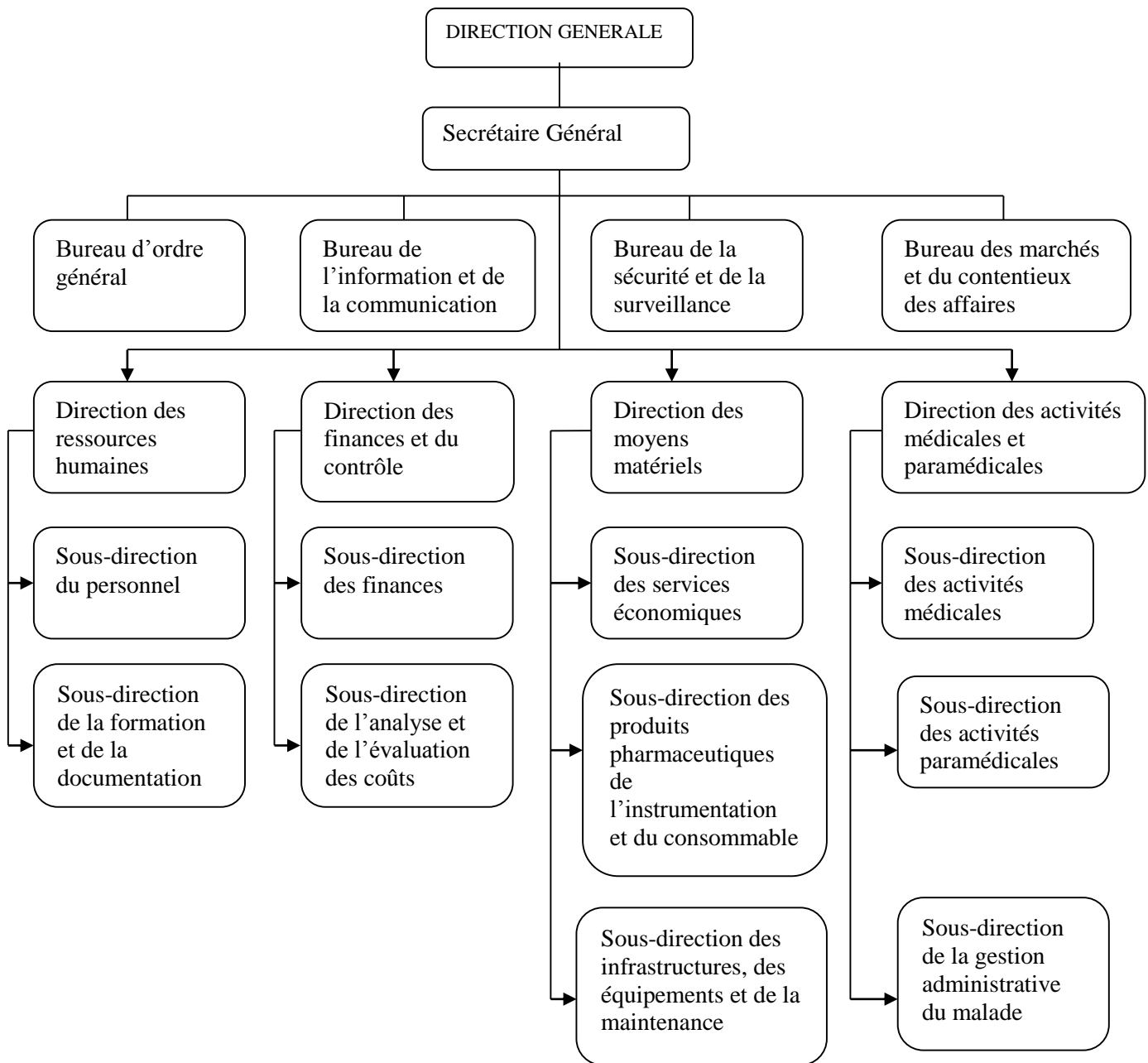
Il s'agit dans la présente section de présenter, l'organisation administrative et médicale du CHU de Tizi-Ouzou.

#### 1.4.1 Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou :

Dans le cadre de ses missions, le C.H.U de Tizi-Ouzou est administré par un conseil d'administration, dirigé par un Directeur Général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif comme précisé dans le présent organigramme :

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

Figure 08 : Organigramme du CHU NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou.



### 1.4.1.1 Direction du CHU de T-O :

Le directeur du Centre Hospitalo-universitaire est nommé par arrêté du ministre chargé de la santé, il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes. Il est responsable de la gestion du C.H.U. Et à ce titre, il représente le C.H.U en justice et dans tous les actes de la vie civile, il est ordonnateur du C.H.U, il prépare les projets de budgets prévisionnels et établit les comptes du C.H.U, il établit aussi le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur et met en œuvre les délibérations du conseil d'administration. Il établit le rapport annuel d'activités qu'il

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

adresse à l'autorité de tutelle, après approbation du conseil d'administration, le directeur passe tous contrats, marchés, conventions et accords, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Il peut aussi déléguer, sous sa responsabilité, sa signature à ses proches collaborateurs.

### 1.4.1.2 Directions de l'organisation administrative :

Sous l'autorité du directeur général, l'organisation administrative de Centre Hospitalo-universitaire comprend : la direction des ressources humaines ; la direction des finances et du contrôle ; la direction des moyens matériels ; la direction des activités médicales et paramédicales.

Les unités du centre hospitalo-universitaires sont organisées en bureaux et sont rattachées au directeur général : le bureau d'ordre général ; le bureau de l'information et de la communication ; le bureau de la sécurité et de la surveillance générale ; le bureau des marchés, du contentieux et des affaires juridiques.

#### A- La Direction des ressources humaines :

Elle comprend :

- la sous-direction du personnel qui comporte : le bureau de la gestion des carrières du personnels administratifs, techniques et de service, le bureau de la gestion des carrières du personnels médicaux, paramédicaux et psychologues et le bureau des effectifs, de la régulation et de la solde.
- la sous-direction de la formation et de la documentation qui comporte : le bureau de la formation le bureau de la documentation.

La gestion des ressources humaines est la pièce angulaire pour le fonctionnement de l'organisation hospitalière qui est marquée par la coexistence de plusieurs catégories d'acteurs, entre autres, le corps médical, le personnel paramédical, le personnel administratif et technique...etc. Cette direction est chargée principalement d'assurer les tâches relevant des domaines suivants :

- Recrutement.
- Rémunération.
- Promotion et sanction.
- La formation.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### **B. La Direction des finances et du contrôle**

Elle comprend :

- la sous-direction des finances qui comporte : le bureau du budget et de la comptabilité ; le bureau des recettes et des caisses. Son rôle est d'établir des prévisions et de suivi de l'exécution du budget et d'une répartition équitable entre les dépenses et les recettes.
- La sous-direction de l'analyse et de l'évaluation des coûts qui comporte : le bureau de l'analyse et de la maîtrise des coûts, le bureau de la facturation. Elle veille à bien maîtriser le coût des prestations fournies pour les patients, le coût d'hospitalisation dans la journée.

### **C. La Direction des moyens et matériels :**

Elle comprend :

- La sous-direction des services économiques qui comporte : le bureau des approvisionnements ; le bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des réformes ; le bureau de la restauration et de l'hôtellerie.
- La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable qui comporte : le bureau des produits pharmaceutiques ; le bureau des instruments et des consommables.
- La sous-direction des infrastructures, des équipements et de la maintenance qui comporte : le bureau des infrastructures le bureau des équipements ; le bureau de la maintenance.

### **D. La direction des activités médicales et paramédicales :**

Elle comprend :

- la sous-direction des activités médicales qui comporte : le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités médicales ; le bureau de la permanence et des urgences ; le bureau de la programmation et du suivi des étudiants.
- La sous-direction des activités paramédicales qui comporte : le bureau de l'organisation et de l'évaluation des activités paramédicales ; le bureau des soins infirmiers, le bureau de la programmation et du suivi des stagiaires.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

- La sous-direction de la gestion administrative du malade qui comporte : le bureau d'admission des malades ; le bureau de l'accueil, de l'orientation et des activités socio thérapeutiques.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### Section 2 : La pertinence des outils de communication au sein du CHU

Communiquer peut sembler simple et naturel. Pourtant, c'est l'une des choses les plus difficiles à réussir. Dans un système organisé, la communication est ce qui va permettre à la fois d'échanger entre plusieurs individus, mais également de partager des informations. Pour faire passer ses messages, l'organisation va mettre en place une stratégie de communication. Pour cela, elle va utiliser divers moyens.

#### 2.1 Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'organisation.

##### 2.1.1 Les moyens oraux :

L'oral a toujours précédé l'écrit et occupe une place prédominante dans les relations humaines, L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. On trouve plusieurs moyens de communication orale.

« L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien.il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaitre comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles<sup>1</sup>».

##### 2.1.1.1 L'entretien :

L'entretien individuel est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message, c'est une conversation formalisée à deux ou en nombre très restreint d'un cadre avec un de ses subordonnés. Les occasions d'entretien correspondent aux étapes de la vie d'un salarié dans son entreprise : accueil, changement de poste ou de promotion, évaluation périodique ou départ...etc. C'est un outil de communication qui permet le face à face avec les salariés où les entreprises sont appelées annuellement à le faire en vue d'évaluer leur niveau de motivation dans le travail et les adapter à leur responsabilité vis-à-vis leur tâche<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Liliane .DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Marine RAPIDEL, Charles SCIBETA, OP CIT P 265

<sup>2</sup> NICOLA d'Almeida Thierry Libaert, La Communication Interne de l'Entreprise, 2eme éd, Dunod, Paris 2000, P64.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.1.2 Réunion d'information :

C'est une forme de communication hiérarchique dont l'objectif est d'informer et de souder une équipe par rapport un thème particulier, elle est souvent établie avec des supports écrits afin de garder toute traçabilité et éviter toute confusion sur le contenu après quelques temps. Les réunions : C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème, partager une information, une décision ou une stratégie C'est un moyen efficace lorsque « les points de vue sont divergents et lorsque le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne<sup>3</sup>».

### 2.1.1.3 Conférence

La conférence peut être un excellent moyen de dynamiser les différents événements d'organisation (team building, séminaire, formation ....) et de marquer les esprits des collaborateurs. Il est indispensable d'adapter le thème de l'intervention en fonction de son objectif et du public présent. La bonne définition du thème est une étape clé sur la voie du succès de l'événement. Il ne faut pas donc la négliger. « C'est un exposé effectué par un cadre de l'organisation ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'organisation (plus de 50 personnes)<sup>4</sup> ».

### 2.1.1.4 Séminaires/colloque.

Ils se déroulent hors de l'organisation (lieu touristique, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'organisation, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

### 2.1.1.5 Journal téléphonique

C'est un moyen qui permet de transmettre des appels par intermédiaire de lignes téléphoniques et d'échanger des informations entre les personnes physiques distantes. « Il peut être utilisé comme moyen de communication interne ascendante, descendante, ou horizontale : ligne ouverte aux questions du personnel ou réunion par téléphone » le téléphone est un acteur omniprésent dans toute organisation.

---

<sup>3</sup> NICOLA d'Almeida Thierry Libaert, La Communication Interne de l'Entreprise, 2eme éd, Dunod, Paris 2000, page 267

<sup>4</sup> DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et autre.Op. Cit. p. 268

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.2 Les moyens écrits

La communication écrite se distingue de la communication orale. Elle recouvre tout ce qui se transmet sur papier. Il présente des avantages de sa souplesse, sa rapidité de mise en œuvre, sa capacité de conservation, si le document est lisible, il encourage la lecture, il favorise à la compréhension, facilite la mémorisation et encourage notamment la relecture.

#### 2.1.2.1 Panneau d'affichage

« Le tableau d'affichage, un support facile à mettre en œuvre, un instrument modulable qui véhicule tout type de message, et offre une lecture directe sans que les salariés n'aient à effectuer une quelconque recherche. Il diffuse des informations obligatoires légales concernant le médecin de travail, l'inspection de travail, les conventions collectives, les droits et devoirs fondamentaux des salariés ».

#### 2.1.2.2 Livret d'accueil ou « welcome package ».

C'est fournir des repères au nouvel arrivant et participe à son intégration au sein de la structure. Notes écrites (notes de service/ notice d'information) : elle donne des directives ou des explications.

#### 2.1.2.3 Compte rendu

C'est un document qui relate le contenu d'une réunion, d'un séminaire. Aussi le procès-verbal du comité d'entreprise ou de réunion des délégués du personnel ou un compte-rendu d'une réunion de travail.

#### 2.1.2.4 Le rapport

C'est un document d'analyse et de synthèse sur un thème ou une problématique. Il est généralement adressé à un supérieur hiérarchique.

#### 2.1.2.5 Journal lumineux

Un panneau d'information lumineux c'est un ancien modèle d'information, il permet d'y inscrire que les messages courts, il est surtout employé dans les halls d'accueils.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.2.6 Journal de l'organisation.

Il est considéré comme un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel. Il traite les faits marquants de l'organisation d'une manière journalistique : portraits, interviews, reportages...etc. il est considéré comme un lien entre les membres du personnel et créer chez eux le sentiment d'appartenance à l'organisation, et créer une ambiance favorable au dialogue, en décloisonnant l'organisation.

« Le journal d'organisation constitue l'un des supports privilégiés et les plus répondus pour la communication interne, c'est un média riche et souple qui contient des informations, il constitue une base pertinente d'annonce et de développement d'autres événements de communication interne<sup>5</sup> ».

### 2.1.2.7 La note flash (le flash d'information).

Situé entre la note de service et le journal d'entreprise, appelée également flash d'information, c'est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide, brève et en temps réel d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Elle est irrégulière contrairement au journal interne.

### 2.1.2.8 La note de service

C'est le premier outil de communication indispensable dans toute l'organisation, son but est de fixer les règles du fonctionnement interne et d'informer sur les orientations juridiques, techniques ou commerciales. La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. « La note est un outil indispensable de management de l'organisation ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales<sup>6</sup> ».

---

<sup>5</sup> Laetitia Lethiellaux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5ème éd ,2011-2012, P 97

<sup>6</sup> ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. La communication interne des entreprises. 7ème Edition. Paris : Dunod, 2014, P.126.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.2.9 La lettre au personnel

Le directeur d'organisation ou chef de service fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre. Ce document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, à l'occasion d'événements important dans la vie de l'organisation soit pour :

- informer le personnel des résultats et des projets de l'organisation.
- annoncer une opération particulière.
- expliquer une situation et faire parts de ses intentions dans une situation critique.

### 2.1.2.10 La documentation

Constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'organisation et peut être communiquée de trois manière au salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salariés.

### 2.1.2.11 Revue de presse

C'est un instrument de presse efficace, la revue est soit photocopiée, soit scannée et envoyé par mail, elle permet d'informer simultanément tout un réseau de personnes, et leur offrir la possibilité de conserver les éléments transmis. Très répandue dans les grandes organisations, elle eut aussi contribué à créer une culture d'organisation dans la PME.

### 2.1.2.12 La fiche signalétique

Elle est Présentée comme document passe partout qui résume un ensemble d'informations majeurs sur un thème particulier. Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'organisation et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plans, panneaux d'informations, plaques d'information accolées aux portes, etc.). « La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'organisation et connote une certaine qualité de la communication interne<sup>7</sup> ».

---

<sup>7</sup> DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Op. Cit., p. 275

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.2.13 Boite à idées :

Le personnel dispose par écrit, anonymement ou non ses suggestions, qui traitent de l'organisation sous différents angles. Elle améliore le processus de production par les différentes propositions intéressantes et favorise un bon climat interne en permettant aux salariés de s'exprimer.

### 2.1.3 Les moyens informatiques.

Les nouvelles technologies nous offrent une multitude de moyens de communication que l'on peut utiliser, des outils informatiques et audiovisuels, qui ont pris une place importante dans toutes organisations.

#### 2.1.3.1 Le film d'information

C'est un court documentaire présentant les activités de l'organisation ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique. Son objectif est de :

- Faire connaître l'organisation sous ses différents aspects.
- Sensibiliser à un problème précis (vente, organisation, relation sociales).

#### 2.1.3.2 La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur les sites distant ou géographiquement éloignées avec son et image afin de limiter les déplacements, et diminuer les frais généraux des sociétés.

#### 2.1.3.3 Le site internet (Intranet)

Le personnel peut grâce à un code d'accès privé, s'informer, dialoguer, collaborer par l'intermédiaire du site de l'organisation. Ce réseau privé utilise les techniques de l'internet (courriers électroniques...etc.), il permet à moindre coût, le transport et le partage de texte, images, son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

#### 2.1.3.4 Newsletter

Permet à l'assistant(e) de gestion de tenir informé le personnel régulièrement. Elle peut être aussi un document d'information.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2.1.3.5 L'audit interne

Une activité indépendante et objective qui permet de vérifier le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte à ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer la valeur ajoutée. « Tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses activités, en avait le temps et les moyens<sup>8</sup> ».

### 2.1.3.6 Aides visuelles

Ce sont des moyens qui permettent de faire voir simultanément à un groupe des éléments d'illustration, (illustration d'une conférence, un exposé) avec son, forme graphiques, données chiffrées, courtes phrases...etc.

### 2.1.3.7 Présentation power point

C'est un excellent mode de communication car il permet un assemblage de mots et d'images qui captent l'attention des auditeurs et permettent d'expliquer une idée complexe.

### 2.1.3.8 Journal télévisé

Diffusion à l'aide de bandes magnétiques, de séquences tournées à l'intérieur de l'organisation (reportages, interviews...etc.).

Nous pouvons conclure que la communication est une action vitale et une discipline importante, elle fait figure d'instruments dans chaque organisme. Beaucoup d'organisations utilisent des moyens de communication variés (oraux, écrits et technologiques) pour faire connaître non seulement des données opératoires, les objectifs, les résultats obtenus mais aussi pour déployer plus efficacement la politique de l'organisation.

---

<sup>8</sup>Nicole, A, Thierry L, la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, Dunod, paris, p76

## **Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou**

### **Section 3 : Interprétation des résultats de l'entretien :**

#### **1 Le champ d'application**

Notre étude s'est déroulée auprès du bureau de communication à l'hôpital **NEDIR Mohamed TIZI OUZOU**. Les responsables nous ont aidés à collecter l'ensemble des informations relatives à notre sujet d'étude.

##### **1.1 Outils de collecte de données**

Pour pouvoir collecter un maximum d'informations et de données fiables et nécessaires pour notre étude nous avons optés pour deux outils : guide d'entretien et questionnaire.

Nous avons utilisé ces deux outils afin de déterminer l'efficacité de la communication interne au sein du CHU.

###### **1.1.1 Le guide d'entretien**

Pour avoir plus d'informations qui nous serviront dans notre étude, nous avons réalisé un entretien de 06 questions destiné au chef de service.

###### **Présentation du guide d'entretien**

Notre entretien se compose de 6 questions

1. Que représente la communication interne pour vous ?
2. Quelle rôle attribuez-vous à la communication interne au sein de votre entreprise ?
3. Quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre entreprise ?
4. Comment jugez-vous l'efficacité communication dans votre l'entreprise ?
5. D'après vous, quel sont les objectifs de la communication interne ?
6. Faites-vous une évaluation pour votre communication pour être constamment d'actualité ?

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

Tableau N°5 : Les questions et les réponses du responsable du bureau de communication

Questions	Réponses
1-Selon vous, que représente la communication interne ?	Un moyen d'information, un moyen de prise de décision, Un outil pour renforcer l'esprit d'équipe, Un moyen de motivation,
2-Quelle rôle attribué-vous à la communication interne au sein de votre organisation ?	Le rôle attribué à la communication interne au sein du CHU est important, il se résume comme suit : -Exécuter les décisions prises et coordonner entre les différents organes du système. -Informé le personnel sur les changements, les réalisations et les stratégies de l'entreprise. -Améliorer le climat social et minimiser les conflits. -Satisfaire le besoin d'appartenance, de valorisation et d'estime des salariés.
3- quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre organisation ?	Le moyen le plus utilisé pour communiquer en interne c'est beaucoup plus l'affichage, on voit aussi que les autres moyens écrits sont aussi les plus utilisés au sein de l'organisation (note de service, note d'instruction, la documentation) par rapport aux moyens oraux (le téléphone, les réunions et les conférences) et électroniques (internet, intranet...)
4-comment jugez-vous l'efficacité de la communication dans votre l'entreprise ?	La communication est efficace, sans doute occupe une place considérable et cela est dû à son influence sur le rendement des travailleurs au sein de l'organisation, ainsi que sur leurs profits, qui concerne les interactions. La communication fait partie de la vie de

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

	l'organisation en étant le moyen par excellence qui détermine le niveau de réalisation et qui intervient favorablement à chaque étape du processus de transformation d'une organisation.
5- d'après vous quels sont les objectifs de la communication interne ?	La communication interne est un outil de management, l'un des principaux objectifs de la CI est la création d'une identité collective, une cohésion entre les différentes équipes, afin que toute et tous puisse participer à la réussite de l'organisation.
6- Faites-vous une évaluation pour votre communication pour être constamment d'actualité ?	L'évaluation est devenue une nécessité absolue, qui permet à toute entreprise de s'autoévaluer pour être en permanence d'actualité et en communication.

### Commentaires

A travers l'entretien réalisé avec le chef de service de communication du CHU, on a pu tracer un aperçu sur l'état de la communication interne dans le CHU et on a ressorti les remarques suivantes :

- Notre première question « selon vous, Que représente la communication interne ? »

Nous pouvons conclure que la communication interne est une fonction nécessaire et indispensable qui contribue à la transmission des informations entre les membres de l'organisation, de les sensibiliser sur les mêmes objectifs et d'avoir leurs appartenances à son fonctionnement global.

- Notre deuxième question « Quelle rôle attribué-vous à la communication interne au sein de votre organisation ? »

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

Nous constatons que la communication joue un rôle fondamental dans toutes les facettes de l'organisation. Il est donc très important de la CI au sein du CHU ainsi que les compétences de communication de ses employés soient efficace pour accorder plus d'importance à la communication efficace en organisation.

- Notre troisième question « quels sont les moyens de communication utilisés au sein de votre organisation ? »

Cette question attire notre attention, elle porte sur les outils et techniques de communications disponible au sein de l'organisme, le responsable nous a cité certains qu'ils utilisent.

Nous pouvons noter que peu de moyens sont utilisés malgré la multitude des outils de communication et la digitalisation disponible aujourd'hui, et les différentes manières pour ce faire. Ce qui explique le manque de formation concernant l'utilisation des nouvelles technologies en Algérie, donc elle est obligé de faire recours cette dernière.

- Concernant la quatrième question « comment jugez-vous l'efficacité de la communication dans votre organisation ? ».

L'introduction de la communication interne d'une manière efficace au sein de l'organisation nécessite l'octroi de outils indispensable pour constitue et développer une véritable communication. Bien que la communication interne procurée au sein de CHU soit adéquate, elle est moins satisfaisante en matière de la fluidité des flux d'information et l'introduction des moyens spécifique.

- La cinquième question « d'après vous quels sont les objectifs de la communication interne ? »

La communication occupe une place de plus en plus importante. Cela est dû à son influence sur le rendement des travailleurs et elle fait partie de la vie de l'entreprise en étant le moyen par excellence qui déterminent le niveau de réalisation et qui intervient favorablement à chaque étape de processus de transformation.

- La dernière question- « Faites-vous une évaluation pour votre communication pour être constamment d'actualité ? »

En effet tout système doit être évalué pour recevoir les améliorations nécessaires et aller vers un meilleur fonctionnement. Pour l'instant il y a pas un plan de communication ni une stratégie

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

globale de la communication ne semble être mise en place, donc véritablement aucune évaluation ne pourra être faite.

### 4Analyse et interprétation des résultats

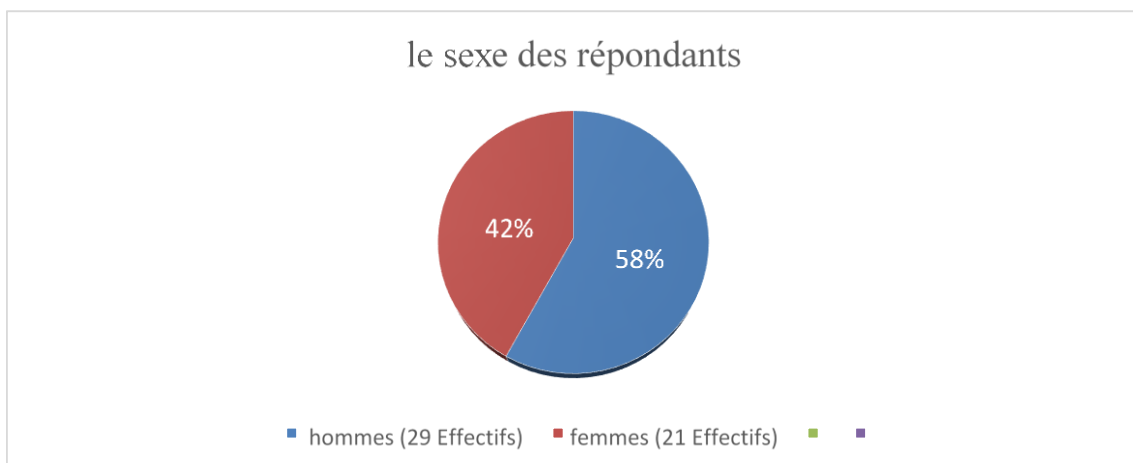
Ce point va présenter les résultats de l'enquête accompagné d'une analyse de ces résultats.

#### 1-Le sexe

**Tableau N°06 : Le sexe des répondants**

Sexe	Hommes	Femmes	Total
Effectifs	29	21	50
Pourcentage	58 %	42 %	100 %

Source : conçu d'après les résultats de l'enquête



**Figure n°9 : Le sexe des répondants**

Ce tableau ci-dessous et la figure montrent la répartition des enquêtés selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie la plus dominante avec un pourcentage de 58%. Tandis que le sexe féminin constitue 42% de la population étudiée. Ce qui nous permet de dire que les hommes sont les plus dominants au service du CHU et ils constituent la majorité au sein de l'hôpital NEDIR Mohamed.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 2- À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

**Tableau N° 07 : répartition des répondants selon les tranches d'âge qui existe au CHU**

Age	Moins de 30	30-40	41-50	51 et plus	Total
Effectifs	3	27	15	5	50
Pourcentage	6 %	54 %	30 %	10 %	100 %

Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête

Selon les données recueillies lors de l'enquête, nous constatons que la tranche d'âge dominante varie entre (30 -40 ans) avec un taux de 54% cela témoigne les efforts fournis par le CHU pour rajeunir l'effectif. Par la suite, en seconde position, la tranche dont l'âge varie entre (41-50) avec un taux de 30%, tandis que la tranche de 51 ans et plus représente 10%. Enfin la catégorie d'âge moins de 30 ans ne représente que 6%

On remarque que le CHU recrute beaucoup plus les jeunes et cela s'explique par le dynamisme et les motivations qui possèdent les jeunes employés.

### 3-Combien avez-vous d'ancienneté au sein de l'organisation ?

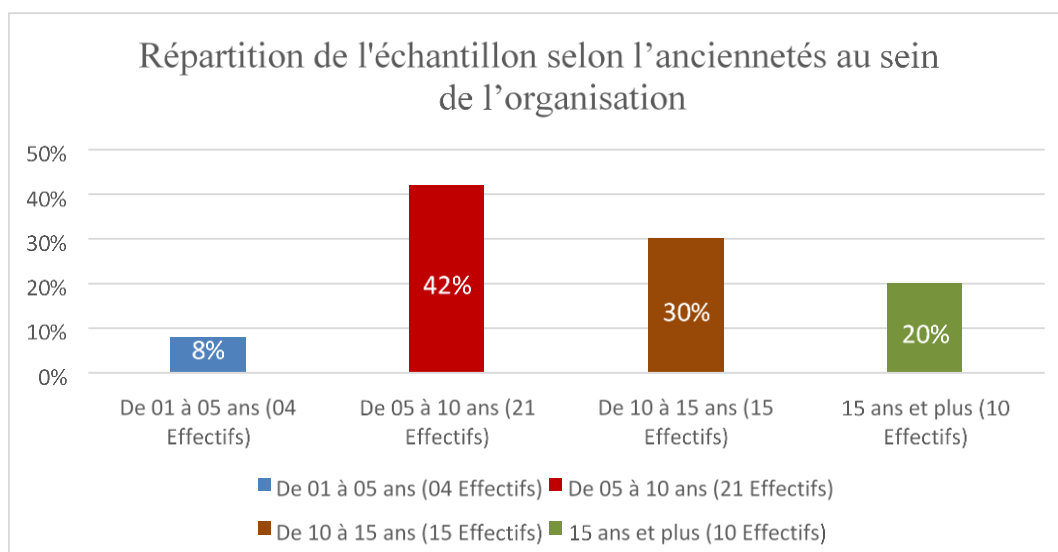
**Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'organisation**

Ancienneté	1-5 ans	5-10 ans	10-15 ans	15ans et plus	Total
Effectifs	4	21	15	10	50
Pourcentage	8 %	42%	30%	20%	100%

Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

:



**Figure n°10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein de l'organisation**

D'après les résultats obtenus, nous observons que 42% des salariés interrogés dispose d'une ancienneté de service entre 5 à 10ans, 30% des interrogés affirment avoir des années de service entre 10 à 15ans.20% de l'effectif dispose d'une ancienneté de 1 à 5 ans ne représente que 8%.

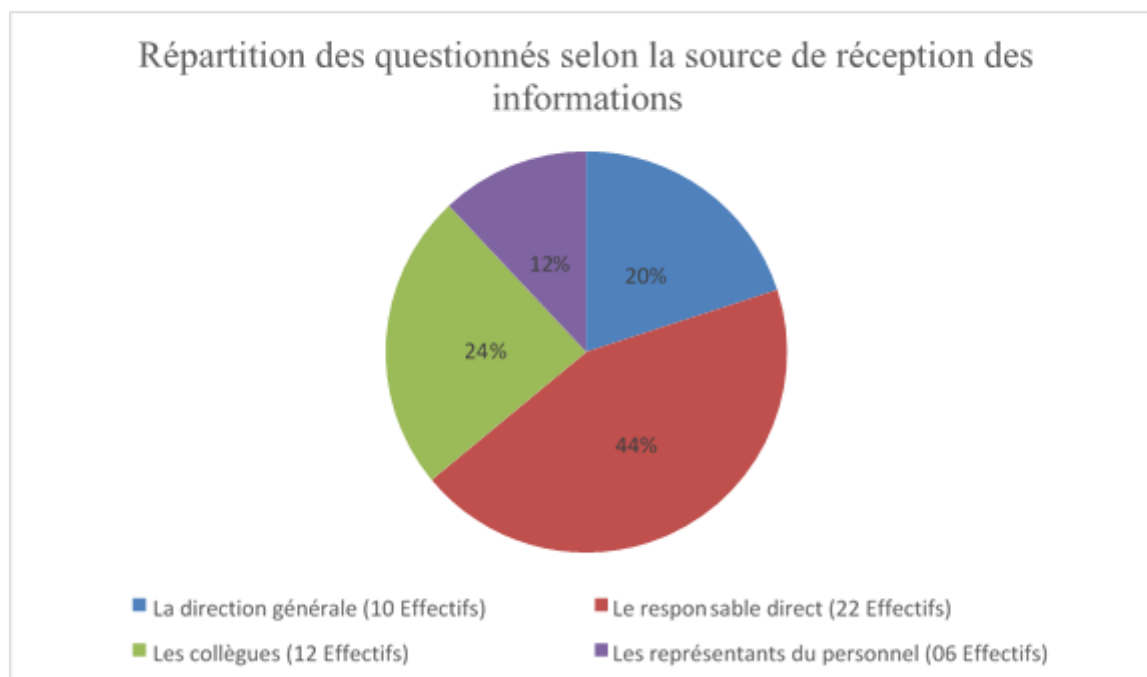
#### 4-Par quelle source obtenez-vous les informations au sein de l'organisation ?

**Tableau N°9 : Répartition des questionnés selon la source de réception des informations**

La source de l'information	La direction générale	Le responsable direct	Les collègues	Les représentants du personnel	Total
Effectifs	10	22	12	6	50
Pourcentage	20%	44%	24%	12%	100%

Source : Conçu d'après les résultats d'enquête

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou



**Figure n°11 : Répartition des questions selon la source de réception des informations**

Dans ce présent tableau on constate que, la majorité de l'effectif avec un taux de 44% reçoivent les informations de la part de leur responsable direct .24% d'entre eux on répondu qu'ils obtiennent des informations par leurs collègues, ensuite on trouve que 20% reçoivent par la direction générale, tandis que 12% ont répondu par les représentants du personnel.

On peut dire que la plupart des informations qui circule dans l'organisation sont transmis par les responsables. L'information est donc essentiellement descendante, de ce fait la direction générale ne dispose pas ou peu de retour d'information sur la perception par le collectif de ces décisions.

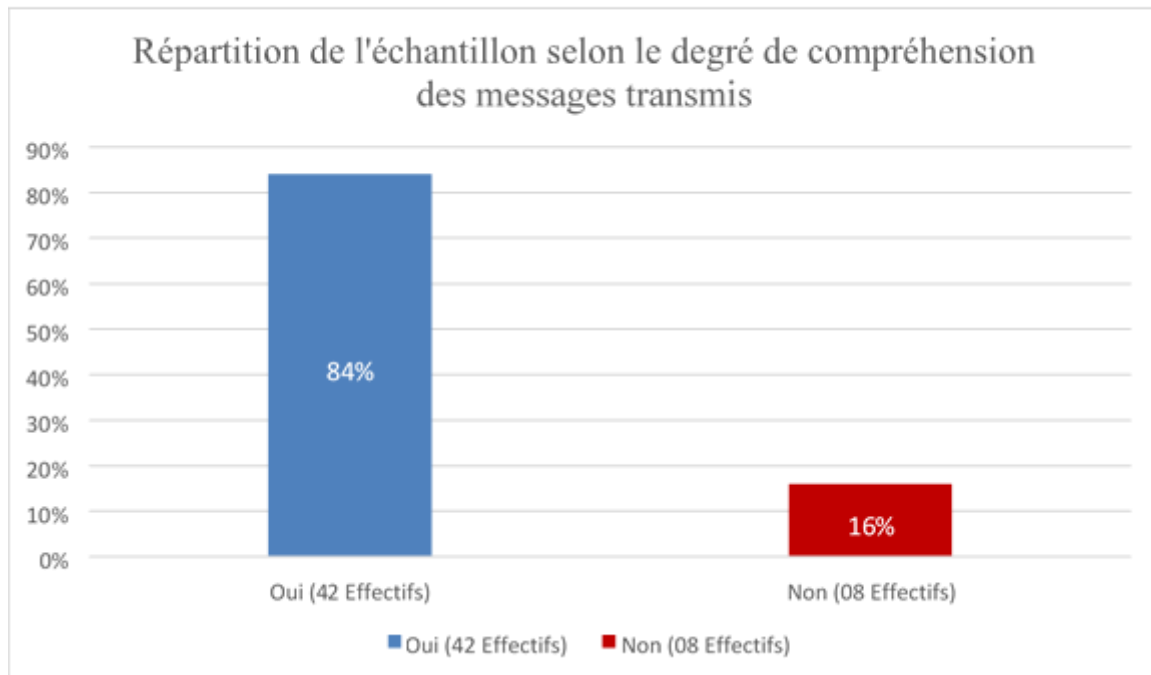
### 5-Comprenez-vous les messages transmis par vos supérieurs hiérarchiques ?

**Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le degré de compréhension des messages transmis.**

Compréhension des messages transmis	Oui	Non	Total
Effectifs	42	8	80
Pourcentage	84%	16%	100%

Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou



**Figure n°12 : Répartition de l'échantillon selon le degré de compréhension des messages transmis**

Ce tableau illustre que 84% comprennent bien les messages transmis dans l'organisation, alors que 16% des questionnés ne les comprennent pas.

Cela est lié à leur niveau d'instruction ou leur ancienneté dans l'organisation. Par contre ceux qui ne comprennent pas les messages transmis dans l'organisation peut s'expliquer par leurs difficulté d'intégration et leurs niveau d'instruction ou un problème de formation des salariés dans le cadre du CHU.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

6-comment trouvez-vous la circulation de l'information dans votre entreprise ?

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon la circulation de l'information

La circulation de l'information	Très bonne	Bonne	Moyenne	Mauvaise	Total
Effectifs	7	20	15	8	50
Pourcentage	14%	40%	30%	16%	100%

Source : conçu d'après les résultats de l'enquête

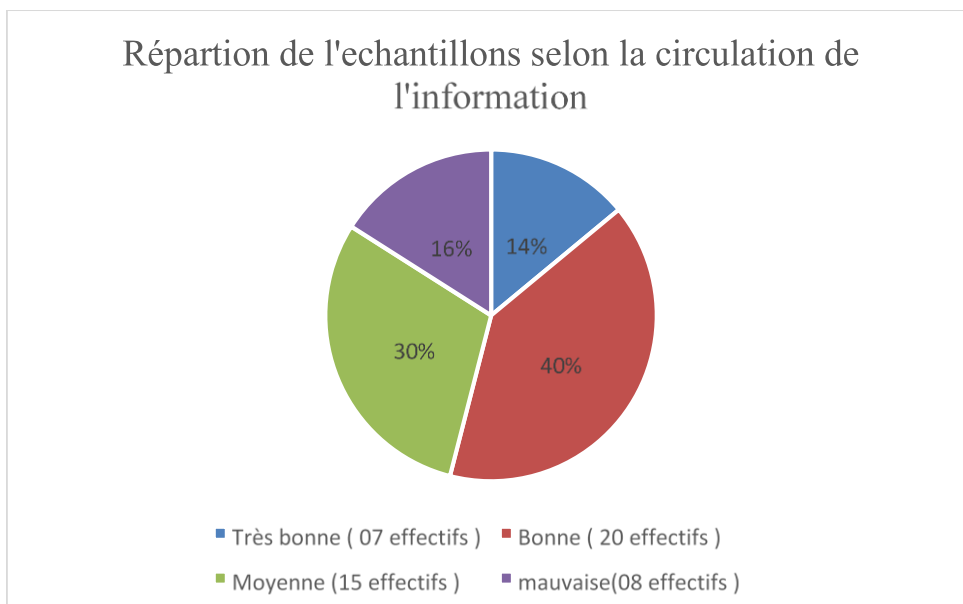


Figure n°13 : Répartition de l'échantillon selon la circulation de l'information

Les résultats obtenus des appréciations des travailleurs montrent que, sur un total de 50 personnes répondants, 40% d'entre eux disent que la circulation de l'information est bonne, suivie d'un taux de 30% qui disent qu'elle est moyenne, tandis que 15% pensent qu'elle est mauvaise et enfin on trouve que 14% disent qu'elle est très bonne.

On peut donc conclure qu'il y a la circulation de l'information au sein du CHU mais l'information ne touche pas la totalité du personnel, ceux qui mettent l'accent surtout sur les informations nécessaire.

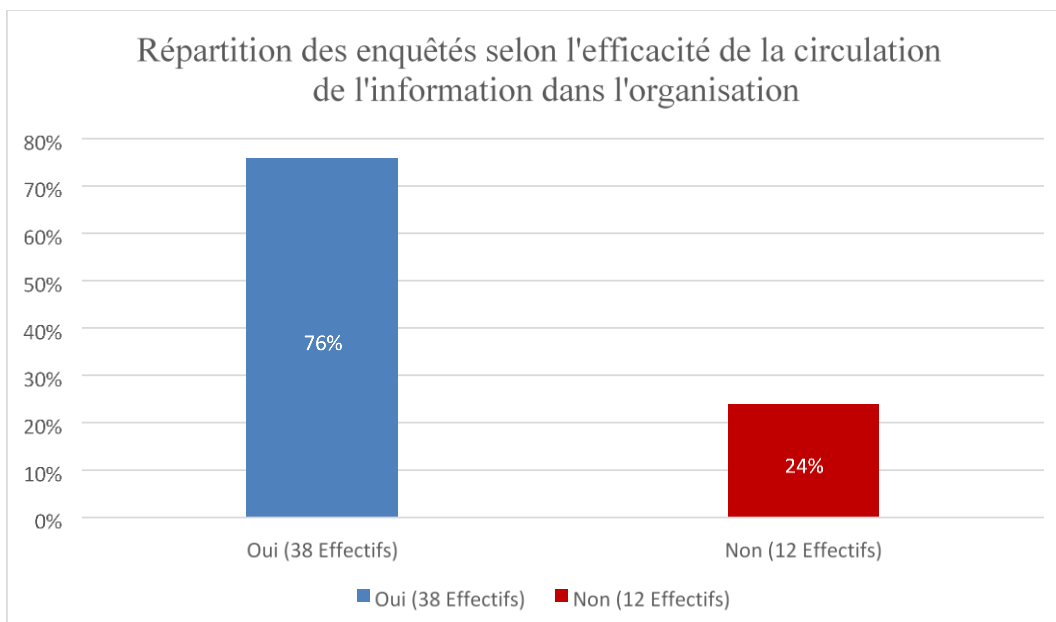
## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 7-L'information circule-t-elle d'une manière efficace au sein de votre organisation ?

**Tableau N°12 : Répartition des enquêtés selon l'efficacité de la circulation d'information dans l'organisation**

L'efficacité de la circulation d'information	Oui	Non	Total
Effectifs	38	12	50
Pourcentage	76%	24%	100%

**Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête**



**Figure n°14 : Répartition des enquêtes selon l'efficacité de la circulation de l'information dans l'organisation**

D'après le tableau ci-dessus on constate que la majorité des travailleurs affirment l'efficacité de la circulation de l'information dans l'entreprise ENIEM avec un pourcentage de 76% contre 25% ceux qui ont confirmés l'inefficacité de la circulation de l'information dans l'entreprise.

La première catégorie qui affirme l'efficacité de la communication peut s'expliquer que les informations transmis jouent un rôle important dans l'entreprise sur la motivation des salariés et la relation interpersonnelle.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

La catégorie qui assure l'inefficacité de cette communication, ont expliqués que l'information au niveau de la direction générale circule de manière efficace a travers les réunions et les notes interne, mais au niveau des structures les flux d'information restent parfois au niveau hiérarchique. Ainsi que la domination de l'information informelle de bouche à oreille et manque de l'information formelle.

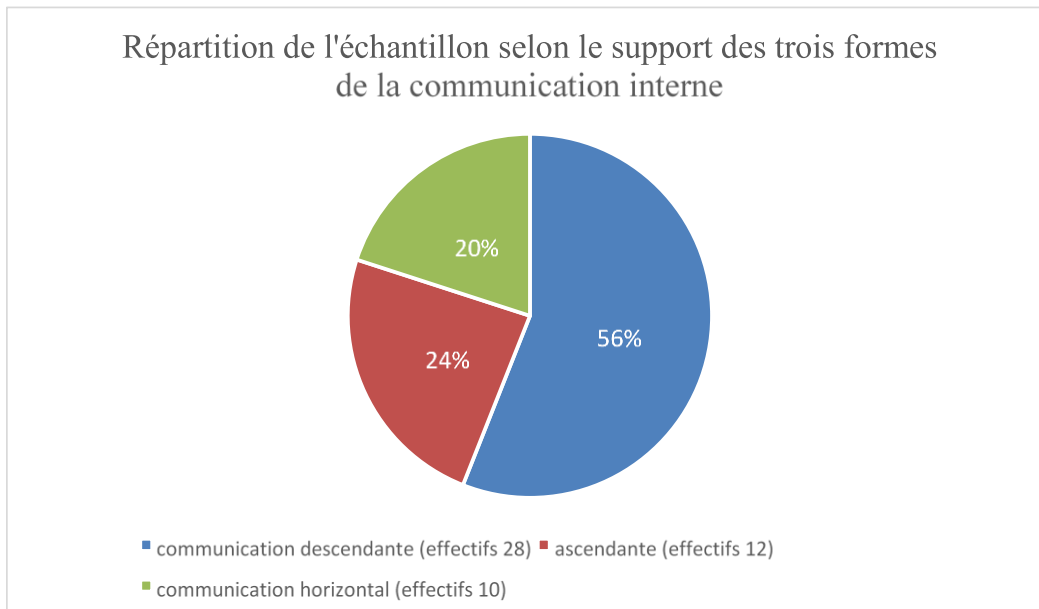
**8-confirmez- vous l'existence des trois formes de communication interne dans votre organisation ?**

**Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon le support des trois formes de la communication interne**

Forme de communication	Communication descendante	Communication ascendante	Communication horizontal	TOTAL
Effectifs	28	12	10	50
Pourcentage	56%	24%	20%	100%

Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête

:



**Figure n°15 : Répartition de l'échantillon selon le support des trois formes de la communication interne**

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 56% des salariés confirment l'existence de la communication descendante, et 24% pour la communication ascendante, suivi de la communication horizontale avec un pourcentage de 20%

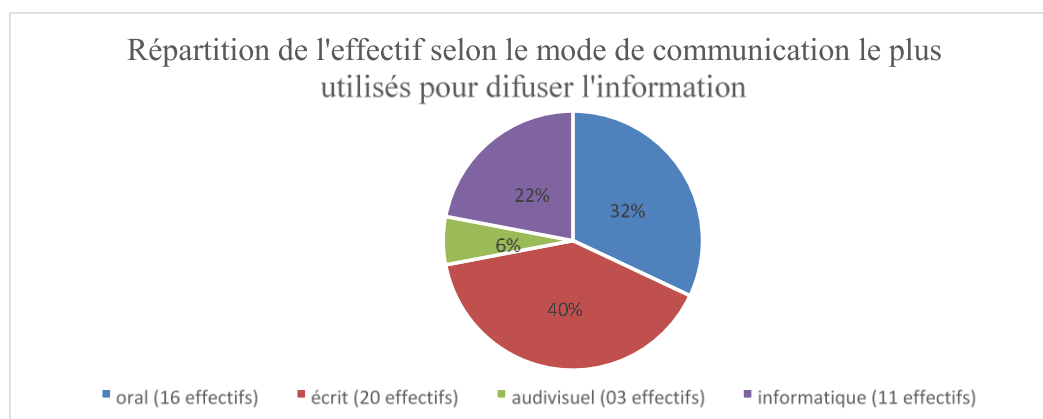
D'après les résultats, on remarque que la plupart des salariés du CHU confirment l'existence d'un seul type de communication interne qui est la communication descendante, cette dernière part de la hiérarchie vers la base destinées pour informer et diriger l'information de son personnel, de comprendre son identité et d'instaurer des relations des confiances.

La communication descendante a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes et informer et un projet à l'ensemble du personnel, elle est la plus utilisée dans les organisations.

**9- Quel est le mode de communication le plus utilisé par votre organisation ? Tableau N°14 : Répartition de l'effectif selon les modes de communication le plus utilisé pour diffuser l'information.**

Mode de CI	Oral	Ecrit	Audiovisuel	Informatique	Total
Effectifs	16	20	3	11	50
Pourcentage	32	40%	6%	22%	100%

Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête



**Figure n°16 : Répartition de l'effectif selon le mode de communication le plus utilisés pour diffuser l'information**

D'après les résultats de ce tableau et la figure ci-dessus, nous déduisons 40% de l'effectifs confirment que le mode écrit est le mode le plus utilisé pour diffuser l'information, cependant 32% pour le mode oral, tandis que le mode informatique représente 22%, enfin 6% pour le mode audiovisuel. On a remarqué que le mode écrit qui est officielle et conforme au

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

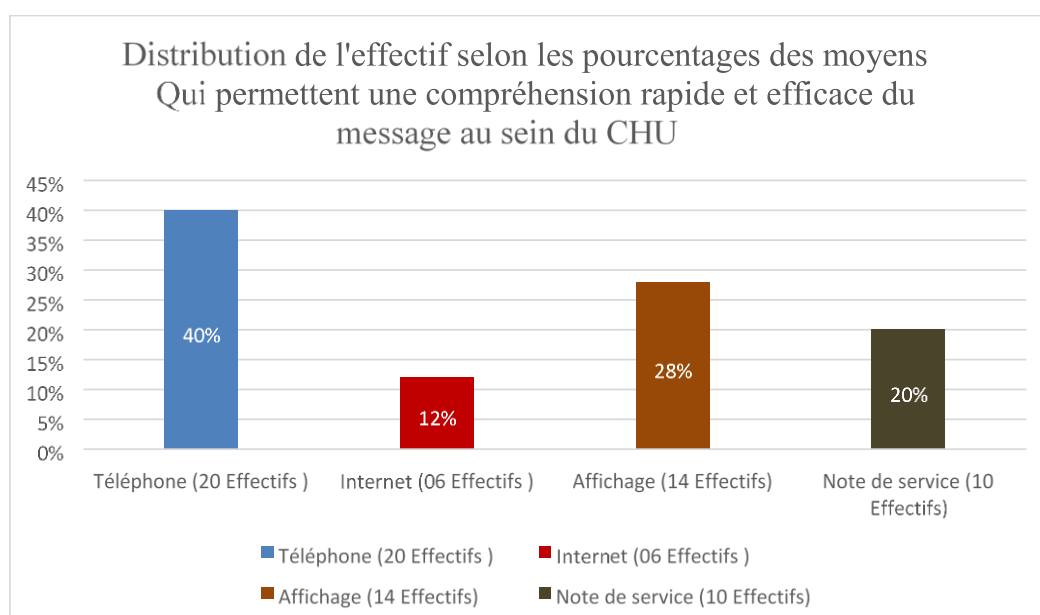
règlement, et plus facile à communiquer au sein de l'organisation contrairement à l'oral dont il est difficile à rassembler tous les travailleurs en cas de besoin à communiquer à cause de leur travail

**10-Quelles sont les moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace de l'information ?**

**Tableau N°15 : Distribution de l'effectif selon les pourcentages des moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message au sein de l'organisation**

L'outil le plus utilisé	Téléphone	Internet	Affichage	Note de service	Total
Effectifs	20	6	14	10	50
Pourcentage	40%	12%	28%	20%	100%

Source : conçu d'après les résultats de l'enquête



**Figure n°17 : distribution de l'effectif selon les pourcentages des moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message au sein du CHU**

Le tableau ci-dessus illustre les moyens de communication les plus utilisés pour diffuser les informations au sein du CHU.

Sur la base des données présentées ci-dessous, 40% des questionnés préfèrent utiliser le téléphone, l'affichage avec 28%, et 20% pour la note de service et enfin l'internet avec 12%

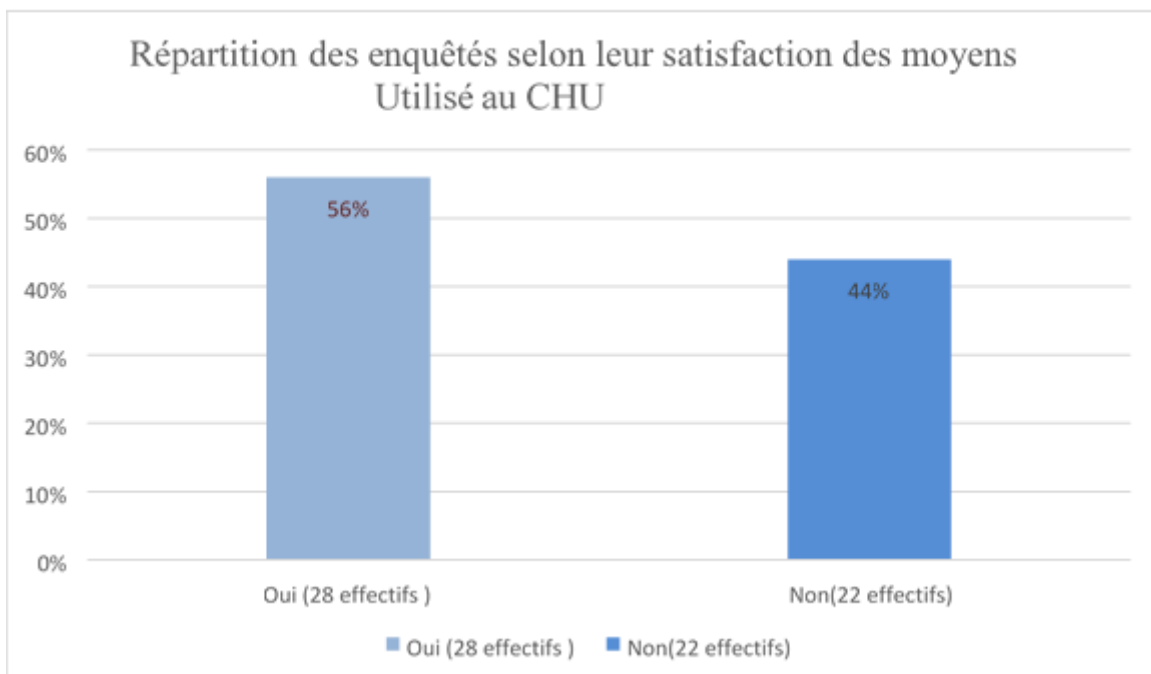
## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

L'utilisation de ces moyens reste une nécessité pour le CHU. On constate que cette dernière utilise beaucoup le téléphone pour diffuser l'information puisque il est le moyen le plus facile et le plus pratique, les notes interne sont des moyens plus au moins efficace pour diffuser l'information vu leurs accessibilité et leur facilité. En dernier lieu, les autres moyens (Affichage, internet note de servie....) sont moins utilisés Ce qui signifie que l'hôpital CHU utilise peut d'autre moyens tels que l'internet par exemple, qui est de nos jour, avec le développement des NTIC qui est un facteur très important d'expansion de la communication interne en organisation.

### 11-Est-ce que ces moyens répondent à vos attentes ?

**Tableau N°16 : Répartition des enquêtés selon leurs satisfaction des moyens utilisés à l'organisation**

La satisfaction par les moyens utilisés	Oui	Non	Total
Effectifs	28	22	50
Pourcentage	56%	44%	100%



**Figure n°18 : Répartition des enquêtes selon leur satisfaction des moyens utilisé au CHU**

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

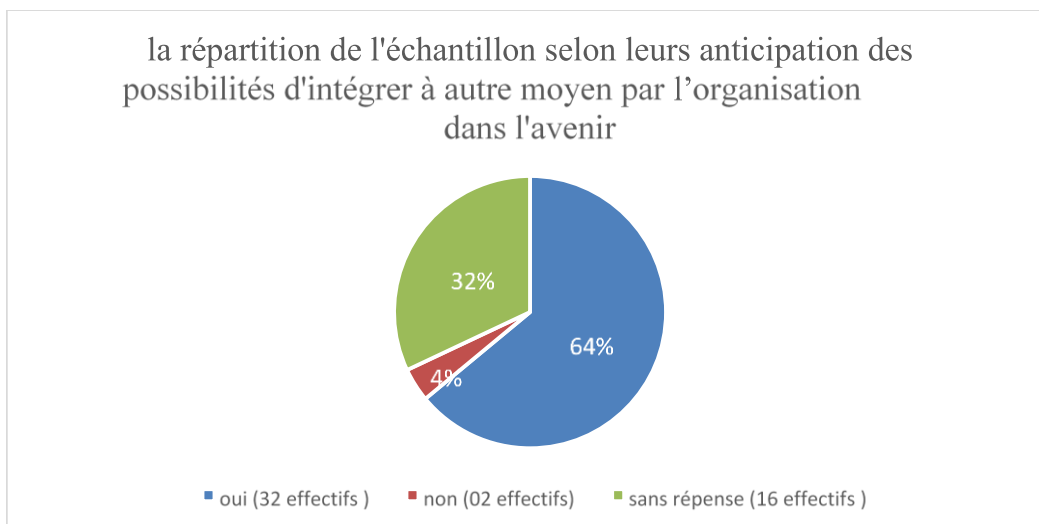
56% des salariés répondant confirme que les moyens de communication interne utilisés dans l'entreprise répondent à leurs attentes, par contre 44% d'échantillon ont répondu par « non », cela peut être dû à diverses raisons, telles que le manque de fiabilité de ces moyens.

**12-Ya-t-il d'autre moyen que vous vous souhaitez que l'organisation intègre à l'avenir ?**

**Tableau N°17 : la répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autre moyen par l'organisation dans l'avenir.**

Les moyens	Oui	Non	Sans réponse	Total
Effectifs	32	2	16	50
Pourcentage	64%	4%	32%	100%

Source : conçu d'après les résultats de l'enquête



**Figure n°19 : La répartition de l'échantillon selon leurs anticipations des possibilités d'intégrer à autre moyen par l'organisation dans l'avenir.**

D'après les données ci-dessus, on constate que le taux le plus élevé est 64% des enquêtés ont répondu « oui », suivi par 32% qui n'ont pas répondu à la question et le taux le plus bas est 4% qui ont répondu par « non ».

Delà, on peut conclure que la majorité des enquêtés anticipe d'avoir plus de possibilité afin de s'intégrer : effectif qualifié, formation du personnel (nationale et internationale), l'introduction de la NTIC intégration la méthode poka-yoke dans le logistique et la production, et l'introduction de la NTIC, par contre ce qui n'ont pas répondu parce qu'ils non pas comprennent

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

la question et « non » explique que ses salariés ont un autre objectif (partir en retraite ou démissionner).

### 13-Quelle est l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches qui vous ont assignées ?

**Tableau N°18 : répartition de l'échantillon selon l'importance accordé à la communication interne dans l'accomplissement des tâches assignées**

L'importance de la CI	Indispensable	Nécessaire	Facultative	Aucun rapport	Total
Effectifs	35	13	2	0	50
Pourcentage	70%	26%	4%	0%	100%

**Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête**

On constate une importance est accordé à la communication interne par la majorité des gens interrogés voir 70% suivi par 26% qui attribuent une très grande importance à la communication interne, suivi 4% qui n'accorde pas une importance à la communication interne .enfin, 0% disent ne pas savoir.

L'intérêt apporte à la communication interne au sein de l'organisation est important car elle échange des idées à travers des canaux sur lesquelles l'information circule d'une manière fluide pour une bonne exécution et rapporte une meilleure franchise et transparence dans les infrastructures et les hiérarchies de l'organisation.

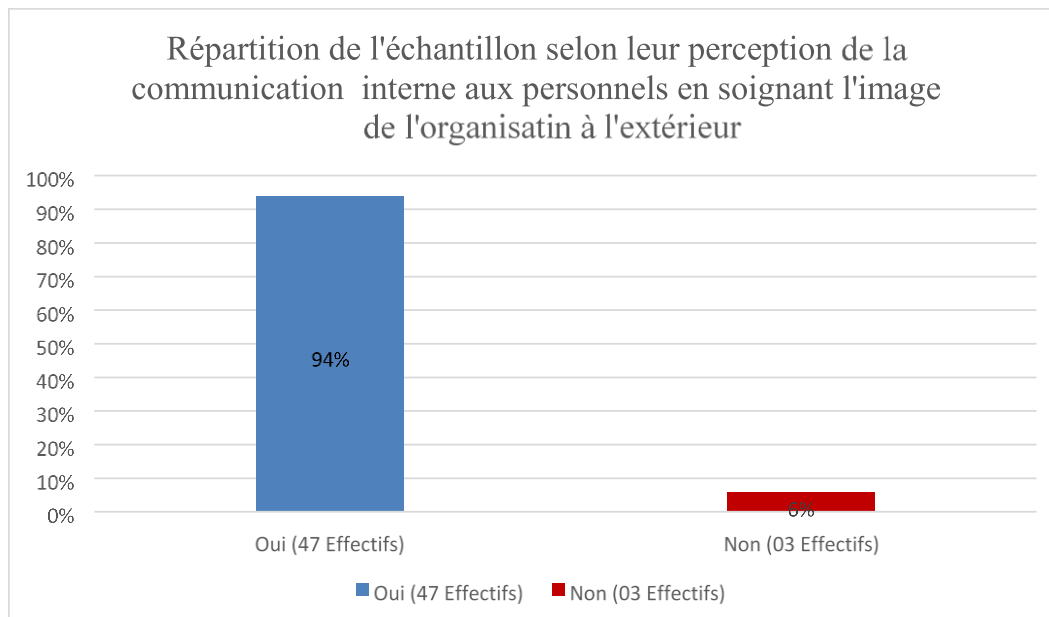
### 14-la communication interne a-t-elle des conséquences à l'externe ?

**Tableau N°19 : Répartition de l'échantillon selon leur perception de la communication interne aux personnels en soignant l'image de l'entreprise à l'extérieur**

La CI comme moyen d'amélioration d'image à l'extérieur de l'organisation.	Oui	Non	Total
Effectifs	47	3	50
Pourcentage	94%	6%	100%

**Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête**

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou



**Figure n°20 : Répartition de l'échantillon selon leur perception de la CI aux personnels en soignant l'image de l'organisation à l'extérieur.**

D'après les résultats du tableau ci-dessus et la figure, la majorité avec un taux de 94% dit «oui», et 6% ont répondu « non ».

On constate que la plupart des salariés confirment que la communication interne peut aider le personnel à devenir un élément important pour soigner l'image de l'entreprise à l'extérieure et cela par une bonne organisation de travail on suivant l'organigramme de l'organisation, des procédures interne et travail pour chaque service mais aussi une communication entre le personnel et inter service.

On déduit que le personnel de l'organisation transmettre l'image à l'extérieure donc, s'il est satisfait avec son organisation, il va diffuser la bonne image qu'il a de son interne à l'extérieur.

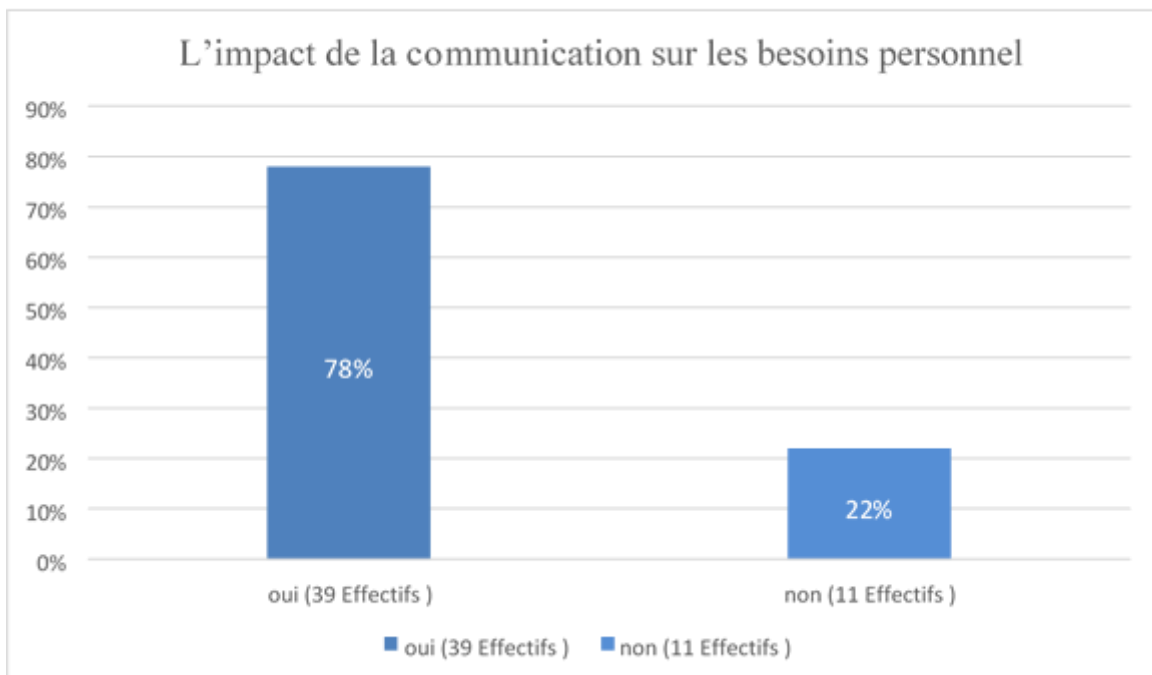
## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### 15-La communication interne sert-elle vos besoins du personnel ?

**Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon selon leur perception de l'impact de la communication interne sur les besoins du personnel.**

L'impact de la CI sur les besoins du personnel	Oui	Non	Total
Effectifs	39	11	50
Pourcentage	78%	22%	100%

:



**Figure n°21 : L'impact de la communication sur les besoins personnel**

D'après ces résultats on constate que 78% confirment que la communication interne sert à leurs besoins contre un taux de 22% qui infirment que la CI sert à leurs besoins.

On conclut que la majorité du personnel affirment que la communication interne sert aux besoins de tous le personnel dans le même secteur, elle sert aussi à améliorer leurs conditions de travail ainsi que apporter des informations et changer les idées.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

**16-Est-ce que La communication interne influence sur la réalisation des objectifs de l'organisation ?**

**Tableau N°21 : Répartition d'échantillon selon leur perception sur l'influence de l'absence la CI dans la réalisation des objectifs de l'organisation.**

Influence de l'absence de CI	Oui	Non	Sans réponse	Total
Effectifs	35	7	8	50
Pourcentage	70%	14%	16%	100%

**Source : Conçu d'après les résultats de l'enquête**

Ces résultats démontrent que 70% du personnel confirment que l'absence de la communication interne influence sur la réalisation des objectifs, 16% n'ont pas répondu, contre 14% de l'échantillon qui disent « non »

D'après les réponses fournies par nos enquêtés, on constate que la plupart du personnel affirme que l'absence de CI influence sur la réalisation des objectifs.

**17-Quelle sont les obstacles qui vous empêchent de mieux communiquer ?**

**Tableau N°22 : Répartition de l'échantillon selon les difficultés ou les freins qui nuisent à une bonne discussion**

Les obstacles de la communication	La mauvaise compréhension de l'information	Le message n'est pas ou mal compris	Manque de fiabilité des moyens de communication	Les rumeurs	Total
Effectifs	28	8	9	14	50
Pourcentage	58%	16%	18%	28%	100%

**Source : conçu d'après les résultats de l'enquête**

Ce tableau montre que 58% des répondants trouvent que « la mauvaise compréhension de l'information » est l'obstacle majeur pour mieux communiquer, les rumeurs avec 28% cela veut dire que la communication interne n'est pas optimale, le suit la manque de fiabilité des moyens de communication avec un pourcentage de 18% et enfin 16% des salariés questionnés disent que cela lorsque le message n'est pas ou mal envoyé empêche de mieux comprendre. Il faut veiller à bien transmettre l'information pour que les salariés arrivent à bien comprendre le message et enfin exécuter leurs tâches dans de bonnes conditions.

## Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou

### Conclusion du chapitre III

Notre enquête menée au niveau de l'hôpital NEDIR Mohamed plus précisément le service de communication nous a permis non seulement d'évaluer le niveau de communication et son impact sur la satisfaction. La communication interne au sein de l'hôpital est mise en place de façon formelle, et de sorte à ce que tous les intervenants puissent y avoir accès et la comprendre.

Notre diagnostic nous a permis de dire sauf les quelques points d'amélioration soulevés après audit, la communication prend une place importante au sein de CHU, et quelle est en cours d'amélioration.

Nous avons constaté également que l'audit interne est nécessaire pour les hôpitaux de faire un audit de communication interne pour surveiller et de déceler les défaillances et révéler les sources d'amélioration de la communication afin de donner un meilleur suivi aux patients.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

Comprendre la communication des organisations nécessite une prise de recul théorique. En effet, toute communication doit être analysée en fonction des fondements théoriques et ne peut être conçue indépendamment de ces théories. De Shannon et Weaver à Petty et Cacioppo, en passant par l'école de Palo Alto, il est possible de cumuler les approches pour en déduire un cadre conceptuel : le modèle de communication, valable pour toute communication, qu'elle émane d'une entreprise ou d'une marque, qu'elle s'adresse à des publics externes ou internes à l'entreprise.

De plus, il convient d'insister sur le fait que la communication d'organisation est par nature une communication persuasive qui doit contribuer à la rentabilité de l'activité de l'organisation. Ce cadre théorique incite l'organisation source de sa communication, à réfléchir sur sa nature et sur les conséquences que celle-ci peut avoir sur l'efficacité de son plan de communication, sur les supports de communication choisis, sur la construction du message...surtout, l'organisation doit être sensibilisée au fait qu'il faut qu'elle connaisse parfaitement les publics auxquels elle s'adresse, à la fois pour être capable de construire une stratégie de communication permanente, et pour être à même d'anticiper les réactions de ces publics.

La communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'organisation. Elle présente un processus indispensable qui permet la diffusion et la circulation d'une information à l'intérieur de l'organisation, mais aussi un outil fondamental pour les organisations en général qui se révèle d'une importance fondamentale dans le bon fonctionnement de l'organisation à travers ses formes, ses moyens et ses techniques.

Afin d'accomplir notre travail, nous avons pu enchaîner une étude de terrain qui s'est concrétisée sous le thème de la communication interne. Dans cette recherche nous avons étudié comment avoir une communication efficace pour une meilleure diffusion de l'information à l'intérieur de l'hôpital NEDIR Mohamed, identifier les différents moyens utilisés au sein de l'organisme et mesurer le degré de satisfaction des répondant par apport à la communication interne.

Tout au long de la réalisation de ce mémoire, on s'est intéressé à étudier l'efficacité et la place attribué de la communication au sein du CHU. On a confirmé que la communication

## Conclusion générale

interne est un facteur clé du succès et un effet bénéfique, avantageux sur la sensibilisation et la motivation de ses salariés afin d'améliorer leur engagements durant le processus de servuction et pour faire face aux obstacles qui empêche la circulation de l'information qui influe l'amélioration de la qualité de ses services.

Notre enquête au sein du CHU nous a permis d'approcher la réalité, en menant notre étude qualitative grâce à un entretien avec le chef de service et une étude quantitative auprès des employés au bureau de communication par le biais de questionnaires. A partir de notre entretien avec le chef de service et les résultats conçus des questionnaires assignés aux employés, on conclue que la communication interne demeure importante dans l'accomplissement des tâches et missions, elle vise à informer les salariées sur les objectifs de l'organisation en effet elle est un élément majeur au sein de l'organisation.

L'hôpital NEDIR Mohamed qui veut favoriser la cohésion et la motivation à l'intérieur comme il aide à la prise de décision, ce qui aide à améliorer les relations au sein de l'organisation.

Par la suite, on a constaté que les outils les plus apprécié par les employés sont le téléphone, les affichages et le site internetet la majorité est satisfait de la qualité des formations, des moyens et techniques de communications utilisés dans le CHU mais notre diagnostic de la communication interne dans cette fabrique, démontre que le CHU est parmi les organisations qui souffre du manque de service de communication interne et d'insuffisance des moyens informatiques.

En guise de conclusion et à la lumière des résultats de l'étude nous pouvons déduire que la communication interne joue un rôle important en tenant compte de ses enjeux, il est donc impératif que les entreprises algériennes jouent et s'arment à la carte de la communication d'entreprise car elle s'avère être la clé de la réussite ce qui confirme notre problématique initiale.

Nous espérons que ces résultats vont aider l'administration du CHU à bénéficier des avantages que rapporte la communication au sein des organisations, comme il est utile de souligner que cette étude n'est pas complète ni achevée sur l'efficacité de la communication.

## Conclusion générale

# *Bibliographie*

# *Bibliographie*

### **Ouvrage :**

- Abdelkrim BOUHAFS, La Communication dans l'entreprise, Office des publications Universitaires ; Algérie 03/2014.
- ALAIN LABRUFFE, « Les méninges du management : GRH et communication interne », Éd. Chiron, 2001
- Alex Mucchielli, étude des communications information et communication interne, ed ARMAND Colin. Paris 2010
- Annie Bartoli, Philippe Hermel, Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique de changement. Les éditions d'organisation, Paris 1986.
- BENABOU Charles, « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », GÄETAN MORIN éditeur, 1993
- Bernard Mayer, Les pratique de communication, de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle, éd. ARMAND COLIN, Paris 1998.PAGE 12
- Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis. Edition ARMAND COLIN, Paris 2007. PAGE 75
- Claude Duterme, La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, édition, e Boeck 2m tirage. Bruxelles 2004.
- COMM collection 6 N 019, élaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique et Jacky Leroy, Bruxelles, juin 2010, PAGE 5
- E. Dupuy, T. Devers, I. Raymond, La communication interne, vers l'entreprise transparente, éd d'organisation. Paris 1988.
- Edouard Rencker, Le nouveau visage de l'acom' interne, ed d'organisation, Groupe EYROLLES, Paris 2008.
- BIZOT Eric, CHIMISANAS Marie-Hélène, PIAU Jean, La communication, Edition, DUNOD, Paris, 2014.

## Bibliographie

- Fanelly Nguyen-Thanh, La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise, ed ECONOMICA. Paris 1991. PAGE RADIO PAGE 101
- Jean Lohisse. La communication de la transmission à la relation. 2<sup>ed</sup> De Boeck, Belgique 2006. Page 30 THEORIE
- Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, La communication interne, stratégies et techniques. 2 éd, paris 2009.
- Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008, p. 39
- John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation. 3 éd ERPI, Canada 2006. 98
- Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques. 2 édition ARMAND COLIN. Paris 2006.
- Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, éd DUNOD, Paris 2001.
- Miche Josien Technique de communication interpersonnelle, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL, ed EYROLLES Paris 2007. PAGE 93
- Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture d'entreprise un actif stratégique, éd DUNOD. Paris 2008
- Oscar Ortsman, Quel travail pour demain ? Édition DUNOD Paris 1994.
- PHILIPPE. DÉTRIE et CATHERINE BROYEZ, « La communication interne au service du management » Éd. Liaison, 2001
- Philippe MOREL, la communication institutionnelle, édition Vuibert, paris, 2012 p26
- P. Morel. « La communication interne, 2ème édition ». Ed. Vuibert. 2004
- Sekiou, Blondin, Fabi, bayad, Peretti, Alis, Chevalier. « Gestion des ressources humaines » 2ème édition, Ed : Boeck 2004
- Thierry LIBAERT, Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication. 3 éd DUNOD, Paris 2008.

# Bibliographie

## Revue et articles scientifiques

- FEROUANI Belkacem, L'engagement communicationnel au sein de l'entreprise Algérienne : Approche empirique. Revue économie et Management N°11. Novembre 2012.
- Revue publié par Hugues HOTIER, le 26 mars 2012, Le plan de communication de Bernard Dagenais, Les Presses de l'Université de Laval 1998.

## Mémoires

-Nouraoui Abdlghani « le rôle de la communication interne dans la performance globale des Entreprises en Algérie cas de l'entreprise Naftal, Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention De Master en science commerciales, spécialité : Marketing et manageant des entreprises, Université MOULOU D MAMMERI T.O, date de publication 2016/2017

-Kebci cylvia analyse des enjeux de la communication d'entreprise cas SAA Agence et direction régionale Tizi-Ouzou, Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention de master en sciences de gestion, spécialité : gestion des ressources humaines, date de publication 2019/2020.

## Site web

<https://steple.com/blog/communication-interne/pourquoi-mesurer-la-reussite-de-sa-communication-interne>

[-www.lumapps.com/fr/blog/communication-interne/kpis-mesurer-communication-interne/](http://www.lumapps.com/fr/blog/communication-interne/kpis-mesurer-communication-interne/)

# *Table de matière*

# Table de matière

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux et figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale ..... 1**

## **Chapitre I : les fondements théorique de la communication interne**

**Introduction ..... 5**

**Section 01 : Généralités sur la communication. .... 6**

1.1 Définition de la communication d'une façon globale .....6

1.2 Les courants fondateurs des théories de la communication ..... 7

1.2.1 L'approche mécanique de Shannon et Weaver ..... 7

1.2.2 L'apport de la cybernétique ..... 9

1.2.3 L'approche de l'école Palo Alto ..... 11

1.2.4 Le modèle de Jakobson ..... 13

1.3Le processus de la communication ..... 15

1.3.1 L'émetteur ou destinataire ..... 15

1.3.2 Le codage ..... 15

1.3.3 Le récepteur ou destinataire ..... 15

1.3.4 Le décodage ..... 15

1.3.5 Le message ..... 16

1.3.6 Le canal ..... 16

1.3.7 Les bruits ..... 16

1.3.8 La rétroaction ..... 16

1.4 Les types de la communication ..... 17

1.4.1 La communication verbale ..... 17

1.4.2 La communication non verbale ..... 17

# Table de matière

1.4.3 La communication externe .....	17
1.4.4 La communication interne .....	17
1.4.5 La communication interpersonnelle (comportementale) .....	18
1.4.6 La communication de groupe .....	18
1.4.7 La communication de masse .....	18
1.4.8 La communication formelle .....	19
1.4.9 La communication informelle .....	19
1.5 Les objectifs de la communication .....	19
<b>Section 02 Concepts généraux sur la communication interne.....</b>	<b>21</b>
2.1 Définition de la communication interne .....	21
2.2 L'évolution historique de la communication interne .....	21
2.3 Finalités et objectifs de la communication interne .....	23
2.3.1 Finalité de la communication interne .....	23
2.3.1.1 La compréhension .....	23
2.3.1.2 La circulation .....	23
2.3.1.3 La confrontation .....	23
2.3.1.4 La cohésion .....	24
2.3.2 Les objectifs de la communication interne .....	24
2.3.2.1 Former .....	24
2.3.2.2 Informer/ s'informer .....	24
2.3.2.3 Motiver .....	24
2.3.2.4 Fédérer .....	24
2.4 Les formes de la communication interne .....	25
2.4.1 La communication descendante ou hiérarchique .....	25
2.4.2 La communication ascendante (salariale) .....	26
2.4.3 La communication latérale (horizontale) .....	27
2.5 L'importance et le rôle de la communication interne .....	29
2.6 Les enjeux de la communication interne .....	30
2.6.1 L'enjeu humain .....	30

# Table de matière

2.6.2 L'enjeu organisationnel .....	31
2.6.3 L'enjeu culturel .....	31
2.6.4 L'enjeu technologique .....	31
2.6.5 L'enjeu social .....	31
2.6.6 Autre enjeux .....	32
2.6.6.1 Les enjeux informatifs .....	32
2.6.6.2 Les enjeux de positionnement et d'identité .....	32
2.6.6.3 Les enjeux d'influence rationnels .....	32
2.6.6.4 Les enjeux rationnels .....	32
2.6.6.5 Les enjeux normatifs .....	32
<b>Section 03 Les dimensions de la communication interne.....</b>	<b>32</b>
3.1 L'objet de la communication interne .....	32
3.2 Le domaine de la communication interne .....	33
3.3 L'étendu géographique de la communication interne .....	33
3.4 Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne .....	33
3.4.1 L'existence .....	33
3.4.2 La continuité .....	33
3.4.3 La différenciation .....	33
3.4.4 La clarté .....	33
3.4.5 Le réalisme .....	33
3.4.6 La déclinaison .....	33
3.4.7 La cohérence .....	34
3.4.8 L'acceptabilité interne .....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>

## Chapitre II : cadre conceptuel d'audit de communication interne

<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 1 : généralités sur l'audit de communication interne et son intérêt.....</b>	<b>37</b>
1. Evolution du concept d'audit .....	37

# Table de matière

2. Définition de l'audit .....	37
3. Les caractéristiques de l'audit .....	38
3.1 L'audit est un examen professionnel.....	38
3.2 L'audit porte sur des informations .....	39
3.3 L'expression d'une opinion responsable et indépendante.....	39
3.4 La référence à des critères de qualité .....	39
3.4.1 La régularité .....	39
3.4.2 La fidélité .....	39
3.4.3 L'efficacité .....	39
3.5 L'accroissement de l'utilité de l'information .....	40
4. Les objectifs de l'audit .....	40
5. Définition de l'audit de la communication interne .....	41
6. Les objectifs de l'audit de communication interne .....	41
7. Principaux apports de l'audit de communication interne.....	42
8. ISO et la communication interne .....	43
<b>Section 02 : Les techniques d'audit de communication .....</b>	<b>47</b>
1. Généralité sur les techniques d'audit de communication .....	47
2. Les outils d'analyse (description.....	47
2.1 L'analyse économique et financière. ....	47
2.2 Flow chart (les diagrammes de circulation des documents) .....	48
2.3 Observation physique.....	49
2.4 La grille d'analyse des tâches.....	50
2.5 Le rapprochement et la reconstitution .....	50
2.6 L'internet.....	51
2.7 La narration .....	51
2.7.1 La narration par l'audité .....	52
2.7.2 La narration par l'auditeur.....	52
3. Les outils d'interrogation .....	52
3.1 Interview.....	52

# Table de matière

3.2 Le questionnaire .....	54
3.3 Les sondages statistiques .....	54
3.3.1 La méthode des sondages statistiques .....	55
3.4 L'interrogation des fichiers informatiques .....	55
<b>Section 03 : la démarche d'audit de communication interne .....</b>	<b>56</b>
1. Phase de Préparation .....	56
1.1 L'ordre de mission .....	56
1.2 Contenu .....	57
1.3 Les travaux de recherche et d'analyse documentaire .....	57
1.3.1 La recherche documentaire ou collecte des informations .....	58
1.3.2 L'analyse documentaire .....	58
1.4 La prise de connaissance .....	59
1.5 La durée .....	59
1.6 Les moyens .....	60
1.6.1 Le questionnaire de prise de connaissance .....	60
1.6.2 Le questionnaire du contrôle interne (CI) .....	60
1.6.3 Autres moyens .....	60
1.7 Le contenu du document d'audit .....	61
1.7.1 Les objectifs généraux .....	61
1.7.2 Les objectifs spécifiques .....	61
1.7.3 Le champ d'action .....	61
2. Phase de Réalisation .....	62
2.1 Réunion d'ouverture .....	62
2.2 L'ordre du jour .....	62
2.2.1 Présentation .....	62
2.2.2 Rappel sur l'audit interne .....	62
2.2.3 Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur .....	62
2.2.4 Rendez-vous et contacts .....	62
2.2.5 Logistique de la mission .....	63

## *Table de matière*

2.2.6 Rappel sur la procédure d’audit (Mentionner ce qui va se passer après la phase d’intervention sur le terrain) .....	63
2.3 Communication pendant l’audit .....	63
2.4 Communication au sein de l’équipe d’audit.....	64
2.5 Communication avec l’audité .....	64
2.5 Le programme d’audit ou programme de travail .....	64
2.6 La FRAP (feuille de révélation et d’analyses de problèmes) .....	65
3. Phase de conclusion .....	66
3.1 Préparation du rapport d’audit.....	66
3.2 Diffusion du rapport d’audit .....	67
3.3 Clôture de l’audit.....	67
3.4 Le rapport d’audit interne.....	67
<b>Conclusion .....</b>	<b>69</b>

### **Chapitre III : Etude de cas CHU de Tizi-Ouzou**

Introduction .....	70
<b>Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueils CHU de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>71</b>
1-1 Historique du CHU de Tizi-Ouzou .....	71
1-2 Présentation du CHU de Tizi-Ouzou .....	71
1-2-1 Unité NEDIR Mohamed .....	72
1-2-2 Unité BELLOUA .....	72
1-3 Mission du CHU de Tizi-Ouzou .....	72
1-3-1 En matière de santé.....	72
1-3-2 En matière de formation .....	72
1-3-3 En matière de recherche.....	73
1-4 Organisation et fonctionnement du CHU de Tizi-Ouzou .....	73
1-4-1 Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou.....	73
1-4-1-1 Direction du CHU de Tizi-Ouzou .....	74
1-4-1-2 Directions de l’organisation administrative .....	75

# Table de matière

<b>Section 2 : La pertinence des outils de communication au sein du CHU</b> .....	<b>78</b>
2.1 Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'organisation .....	<b>78</b>
2.1.1 Les moyens oraux.....	<b>78</b>
2.1.1.1 L'entretien .....	<b>78</b>
2.1.1.2 Réunion d'information .....	<b>79</b>
2.1.1.3 Conférence .....	<b>79</b>
2.1.1.4 Séminaires/colloque .....	<b>79</b>
2.1.1.5 Journal téléphonique .....	<b>79</b>
2.1.2 Les moyens écrits .....	<b>80</b>
2.1.2.2 Livret d'accueil ou « welcome package » .....	<b>80</b>
2.1.2.3 Compte rendu .....	<b>80</b>
2.1.2.4 Le rapport .....	<b>80</b>
2.1.2.5 Journal lumineux .....	<b>80</b>
2.1.2.6 Journal de l'organisation .....	<b>81</b>
2.1.2.7 La note flash (le flash d'information) .....	<b>81</b>
2.1.2.8 La note de service.....	<b>81</b>
2.1.2.9 La lettre au personnel .....	<b>82</b>
2.1.2.10 La documentation.....	<b>82</b>
2.1.2.11 Revue de presse.....	<b>82</b>
2.1.2.12 La fiche signalétique .....	<b>82</b>
2.1.2.13 Boîte à idées .....	<b>83</b>
2.1.3 Les moyens informatiques .....	<b>83</b>
2.1.3.1 Le film d'information.....	<b>83</b>
2.1.3.2 La visioconférence .....	<b>83</b>
2.1.3.3 Le site internet (Intranet) .....	<b>83</b>
2.1.3.4 Newsletter.....	<b>83</b>
2.1.3.5 L'audit interne .....	<b>84</b>
2.1.3.6 Aides visuelles.....	<b>84</b>
2.1.3.7 Présentation power point.....	<b>84</b>

# *Table de matière*

2.1.3.8 Journal télévisé .....	84
<b>Section 3 : Interprétation des résultats de l'entretien.....</b>	<b>85</b>
3-1 Le champ d'application.....	85
3-1-1 Outils de collecte de données .....	85
3.1.1.1 Le guide d'entretien.....	85
3.1.1.2 Présentation du guide d'entretien .....	85
4- Analyse et interprétation des résultats .....	89
Conclusion.....	105
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>106</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table de matière</b>	