

Communication et système managérial au sein d'une structure hospitalière publique en Côte d'Ivoire. Cas de l'hôpital général de Yopougon Attié

*KONAN Koffi

*SANOGO Mamadou

*Enseignant-Chercheur, Université Jean Lorougnon Guédé (UJLOG) de Daloa

YAPI N'sahClaver

Médecin-Gynécologue, Hôpital Général de Yopougon-Attié

Résumé

La présente étude aborde la question du management des structures hospitalières en lien avec la communication. Elle part du postulat selon lequel, en tenant compte du contexte actuel, induit par les effets des nouvelles technologies, une institution hospitalière publique, qui se veut dynamique et pérenne doit nécessairement intégrer dans son système managérial, une stratégie communicationnelle soutenue et consensuelle. Inscrit dans une approche mixte, cette étude a été réalisée auprès du personnel et des usagers de l'hôpital général de Yopougon Attié. Le diagnostic issu du système managérial de ce centre hospitalier a révélé un déficit de communication entre d'une part les agents eux-mêmes et entre l'institution et son environnement social d'autre part. Ce déficit de communication participe pour ainsi dire à la production et à la reproduction de rapports sociaux conflictuels et par ricochet à la construction d'une notoriété limitée de l'hôpital général de Yopougon Attié.

Mots clés : Communication, Management, Institution, Organisation, Centre hospitalier

Abstract

This study addresses the issue of management of hospital structures in connection with communication. It starts from the postulate according to which, taking into account the current context, induced by the effects of new technologies, a public hospital institution, which wants to be dynamic and lasting, must necessarily integrate in its managerial system, a sustained and consensual communication strategy. As part of a mixed approach, this study was carried out with the staff and users of the Yopougon Attié general hospital. The diagnosis from the managerial system of this hospital center revealed a communication deficit between the agents themselves on the one hand and between the institution and its social environment on the other. This communication deficit participates, so to speak, in the production and reproduction of conflicting social relations and, by extension, in the construction of a limited official of the Yopougon Attié general hospital.

Key words: Communication, Management, Institution, Organization, Hospital center

Date of Submission: 18-10-2021

Date of acceptance: 02-11-2021

I. Introduction

Le fonctionnement des organisations a toujours fait l'objet d'attention particulière de la part des dirigeants. Il conditionne la réussite et la pérennisation de celles-ci, en orientant le déroulement des activités au sein des organisations. L'intériorisation du déroulement, de l'enchaînement et de la réalisation des tâches sont connectés par la communication, qui constitue un véritable moyen de gestion des ressources humaines au sein des organisations. Cette gestion des ressources humaines est autant opérante, au sein des organisations de production industrielle qu'au sein des structures de prestation de services et des centres hospitaliers.

« Le contexte hospitalier actuel se caractérise par la concurrence croissante entre les hôpitaux publics et les hôpitaux privés, la création de groupes hospitaliers internationaux et le développement des nouvelles technologies de la communication et de l'information (télémédecine, Internet comme source d'information médicale, etc.). Ce contexte mène les hôpitaux à vouloir fixer un positionnement stratégique qui soit différencié et avantageux en même temps. » (P.M. Aguerrebere, 2013, p.95).

Aussi la gouvernance de ces structures sanitaires s'attèle-t-elle à assurer une synergie d'actions entre les différents services et leurs personnels respectifs, pour leur fonctionnement, par le biais du management de leurs

ressources humaines. A l'instar des autres moyens de gestion des ressources humaines au sein des organisations, le management basé sur la communication demeure un élément indispensable pour le fonctionnement des institutions hospitalières. C'est à ce titre, que Henry Mintzberg (1983), cité par P. Medina et G. Lahmadi (2012, p.158), affirme que :

« *Le management est l'activité propre du dirigeant, lequel a une autorité formelle sur son unité organisationnelle et assume deux objectifs fondamentaux : a) il se porte garant de l'efficacité de l'organisation dans la production des produits et services, et b) il surveille l'activité de l'institution afin de s'assurer que celle-ci satisfait les intérêts des personnes qui la contrôlent.* ».

C'est dans cette perspective, que les gouvernants des organisations développent des politiques de management axées sur la participation et la collaboration des producteurs directs d'une part et la collaboration entre le personnel, entre les services et entre l'organisation et ses usagers, d'autre part. Dans ce contexte, le management devient un outil stratégique pour le fonctionnement correct des institutions et des organisations (P. Medina et G. Lahmadi, op.cit., p.158). Dès lors, la communication devient l'un des principaux leviers dans le management et par ricochet la production d'un climat de confiance et de paix au sein et en dehors des institutions hospitalières. Il y a plus d'une décennie, les établissements sanitaires publics ivoiriens occultaient la notion du management dans leur structuration, organisation et fonctionnement. A cette époque, le besoin d'élaborer une stratégie marketing ou de communications n'avait été inopportune et inadaptée pour les institutions hospitalières étatiques. Aujourd'hui avec les bouleversements sociaux et les besoins mutants des patients, la démultiplication des centres hospitaliers et la concurrence interinstitutionnelle, aucun établissement sanitaire ne peut ignorer son environnement, tant au niveau interne qu'externe. Dans ces conditions, les centres hospitaliers se trouvent dans l'obligation de développer en leur sein de nouvelles façons de s'organiser et de fonctionner. Ainsi n'est-il plus question aujourd'hui pour ces institutions sanitaires d'apporter seulement le bien-être physique ou moral à leurs patients, mais aussi de créer une interaction sociale, qui prenne en compte la fidélisation de la clientèle, l'amélioration de la qualité de service et la pérennisation de la structure.

Les nouvelles dispositions imposées par l'évolution technologique et l'exigence des patients passe par une communication au sein et en dehors des institutions hospitalières. Ce qui fait dire à J-M Peretti (1994), que : « [...] *l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer* [...] » (A. Adbellah, 2020, p.14). Avec l'avènement de la quatrième révolution industrielle, il paraît illusoire, voir utopique aujourd'hui de prétendre manager des ressources humaines sans interagir avec elles. C'est dans cette perspective que s'inscrit C. Michon (1994), qui milite pour un renforcement de la motivation du personnel au sein et en dehors des organisations par la communication. Dans ce même ordre d'idées, il affirme que :

« *La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation. [...] Cette affirmation n'est guère aujourd'hui contestée par les dirigeants d'entreprise mais chacun a souvent une vision qui lui est propre en fonction de ses convictions et de son style de management.* » (C. Michon, 1994, p.1).

Cependant, en Côte d'Ivoire, la promotion et la vulgarisation de la communication au sein des institutions hospitalières demeurent insuffisamment développées et restent mitigées. En effet, la stratégie communicationnelle développée par les institutions sanitaires ivoiriennes est jugée inopérante et/ou inadéquate et inadaptée compte tenu des changements et des bouleversements induits par les innovations technologiques. Selon le ministère de la santé et de l'hygiène publique (MSHP), « *les directives de santé en matière de communication sont rares et mal exploitées. Et pourtant, le partage d'informations, entre le personnel administratif et médical comme avec les clients, est un besoin constant pour les établissements hospitaliers*¹ (MSHP, 2016). Dans ces conditions, il y a lieu de se poser la question, de savoir : comment comprendre qu'en dépit de la place qu'occupe la communication dans la hiérarchie des valeurs du management des organisations et dans l'instauration d'un climat de confiance et de paix entre les différents acteurs, les structures hospitalières publiques ivoiriennes notamment l'hôpital général de Yopougon Attié fonctionnent sans une véritable stratégie de communication ? Autrement dit, n'est-il pas important pour le système hospitalier ivoirien de mobiliser des approches stratégiques communicationnelles pour garantir sa pérennisation et sa confiance, auprès des populations ?

A l'hôpital général de Yopougon Attié, les plaintes des usagers ne concernent pas en priorité la qualité des soins ; mais plutôt le manque d'informations et de communication de la part du personnel soignant. Les activités de sensibilisation initiées par l'hôpital pour le personnel et la population n'ont pas toujours d'écho favorable auprès des cibles suscitées. En effet, une lecture sociologique de l'espace social du centre hospitalier laisse entrevoir un manque d'engouement et de mobilisation de la part de la population manque de visibilité. Malgré sa position stratégique, le plan de communication de l'hôpital général de Yopougon Attié reste méconnu. Comment résoudre l'équation du temps d'attente des patients, du type d'accueil et son cortège de

¹ MSHP, 2016, Politique Nationale d'Amélioration de la Qualité des Soins et des Services de santé en Côte d'Ivoire

conflits interpersonnels, entraînant l'insatisfaction et l'incompréhension des usagers ? Quel est l'impact du déficit de communication sur le niveau de prestation et de fonctionnement de ce centre de santé ? Quel est l'impact du système de communication sur les performances managériales de l'hôpital général de Yopougon Attié ?

La réponse à ce questionnement permet de faire un diagnostic de la stratégie de communication développée au sein de cette institution hospitalière publique ivoirienne. Ainsi, cette étude se propose-t-elle d'étudier le système de communication de l'hôpital général de Yopougon Attié. De façon spécifique, il s'agit de dégager le plan stratégique de communication de l'hôpital général de Yopougon Attié, d'une part et de déterminer les mécanismes de fonctionnement du service chargé de la communication au sein de ladite organisation sanitaire, d'autre part. Aussi ce texte soutient-il la position selon laquelle, les performances managériales de l'hôpital général de Yopougon Attié sont liées à la stratégie de communication développée par les managers de cette institution. Pour parvenir à cette démonstration sociologique, le présent travail a été structuré en trois parties, à savoir : (i) construction méthodologique, (ii) présentation des résultats, (iii) discussion des résultats de l'étude.

Cette étude s'inscrit dans la sociologie des organisations/institutions, du travail et des entreprises. Elle est influencée par la théorie du management, développée par P. Lefèvre (2002, p.28), qui soutient que : « le management renvoie aux théories relatives tantôt aux organisations tantôt aux stratégies qui impliquent l'entreprise dans la gestion et l'animation de ses différentes ressources au regard de ses objectifs ». Aussi P. Lefèvre (op.cit.) poursuit-il sa démonstration pour énoncer le postulat selon lequel, le management et l'organisation sont liés, parfois confondus (P. Lefèvre, op.cit., p.28). C'est à ce titre qu'il définit l'organisation comme :

« [...] un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs. L'organisation peut être regardée comme un rassemblement de ressources humaines, matérielles, de travail et de capital, influencés par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes » (P. Lefèvre, op.cit., p.28).

Dans cette « diversité de contraintes et d'opportunités » figure la communication organisationnelle, qui constitue l'un des leviers essentiels dans le management des organisations. En effet, outre la théorie du management, mobilisée plus haut, cette étude trouve également son ancrage théorique dans la théorie de la communication, soutenue par Jürgen Habermas, qui s'appuie sur ses théories de l'Agir Communicationnel. Selon lui, 70 % de l'activité d'un manager consiste à faire de la communication (P. Medina et G. Lahmadi, op.cit., p.159).

Le champ d'investigation empirique de cette étude est l'hôpital général de Yopougon Attié, situé dans la commune de Yopougon, précisément au quartier Sicogi, en plein centre de ladite commune. Le choix de ce centre hospitalier tire sa légitimité par le fait qu'en termes de structures sanitaires de la commune de Yopougon (la plus grande commune de la ville d'Abidjan), on y dénombre une quinzaine d'établissements, dont : un CHU, un hôpital général et plusieurs centres de santé à base communautaire. Le CHU étant fermé pour réhabilitation, l'hôpital général de Yopougon Attié est de façon provisoire, la structure sanitaire de plus haut niveau (au moment de l'étude). Il est à ce titre, sollicité par les autres centres de santé et par les usagers. Cette structure a été érigé en centre hospitalier de niveau 2, en 2013, par le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique. Cependant, il est toujours attaché à sa traditionnelle appellation : « PMI de Yopougon ». Cette appellation est encore d'actualité parce que ce centre hospitalier a été créé à l'origine pour lutter contre la mortalité infantile. En quelques années, sa mission a évolué vers un rôle plus global de protection et de promotion de la santé de la famille et de l'enfant. Aussi plusieurs services s'y trouvent-ils, avec un taux minimum de fréquentation de 700 usagers en moyenne par jour.

Les données empiriques ont été collectées sur une période de trois mois (mars à mai 2020). L'approche mixte a été mobilisée pour la collecte des données. A cet effet, deux techniques de collecte de données ont été utilisées : l'enquête par questionnaire et l'entretien individuel. Les personnes ressources de la population mère sont les responsables administratifs, les membres du personnel, les responsables et membres des structures partenaires et les usagers de l'établissement sanitaire. Le questionnaire a été adressé à la fois au personnel ressource de l'hôpital général et aux usagers. Sept entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien avec les responsables administratifs et les responsables des structures partenaires. L'échantillonnage quantitatif est inspiré du calculateur du site internet spécialisé « SurveyMonkey ». Ce logiciel propose de déterminer la taille de la population à enquêter, en considérant les éléments suivants : la taille de la population, la marge d'erreur, le niveau de confiance et la cote z, selon la formule ci-dessous.

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2} \right)}$$

Pour un niveau de confiance de 90% et une marge d'erreur de 10% pour des populations-mères respectives de 349 et 700 on a les différents résultats qui suivent :

- Personnel
 - Population mère = 349
 - Marge d'erreur = 10% (forme décimale = 0,01)
 - Niveau de confiance = 90% (cote z = 1,65)

Taille de l'échantillon = 58

- Usager
 - Population mère = 700/jr soit 255500/ an
 - Marge d'erreur = 10% (forme décimale = 0,01)
 - Niveau de confiance = 90% (cote z = 1,65)

Taille de l'échantillon = 69

Tableau n°1 : récapitulatif de la taille de l'échantillon à l'étude

Statut	Nombre d'enquêtés	
	Valeur absolue	Valeur relative
Personnel	58	45,70%
Usagers	69	54,30%
Total	127	100,00%

Source : Notre enquête 2020

Conformément à la taille de l'échantillon susmentionné, l'objectif visé a été d'administrer un questionnaire à 58 membres du personnel et à 69 usagers de l'hôpital général de Yopougon Attié. Les données recueillies ont été analysées de façon combinée avec l'analyse statistique et l'analyse de contenu.

II. Résultats de l'étude

La présentation des résultats porte essentiellement sur le profil des personnes interrogées, la diffusion et la réception de l'information, les rapports sociaux entretenus entre le centre hospitalier et la population et les rapports entre les agents eux-mêmes.

II.1. Profilsocio-démographique et diffusion de l'information au sein de l'hôpital

Les résultats indiquent, que les répondants sont des agents issus de différentes catégories socio-professionnelles et de fonctions diversifiées, avec des expériences aussi distinctes les unes des autres. A l'instar des autres centres hospitaliers, celui de Yopougon Attié est constitué de médecins, infirmiers, sages-femmes, aides-soignants, techniciens et des brancardiers, etc.

II.1.1. Données socio-démographiques du personnel

L'ancienneté des agents est constituée de quatre catégories de tranches à savoir : la tranche des moins d'un an, d'un à trois ans, de trois à cinq ans et celle des plus de cinq ans. Les agents totalisant plus de cinq ans sont les plus nombreux. Ils représentent 35, 48% de l'effectif total, soit plus d'un tiers de l'effectif du personnel. A côté de ce groupe, se trouve la catégorie des agents, qui totalise entre un et trois ans d'ancienneté. Ce groupe social compte moins d'individus, que le précédent ; c'est-à-dire : vingt-et-un agents, soit 33,87% de l'effectif total du personnel. Il représente également un tiers de l'effectif global des enquêtés. Les agents, qui enregistrent moins d'un an sont les moins nombreux. Ils ne sont que cinq et représentent 8,06% de l'effectif. Au niveau de la fonction, les infirmiers et les aides-soignants sont les plus nombreux. Ils représentent le quart de l'effectif total des ressources humaines. Ces deux groupes sociaux sont suivis par celui des médecins, qui représente 20,96% de la population enquêtée. Les techniciens et les brancardiers représentent le plus petit groupe des catégories socio-professionnelles, avec un peu plus de 6%.

La constitution socio-démographique du personnel de l'hôpital donne de constater la coexistence et la production de rapports socio-professionnels fabriqués par une diversité de catégories professionnels. Le climat socio-professionnel construit par cet ensemble de plusieurs corps d'agents de santé est subordonné par une relation de collaboration soutenue par la diffusion d'une communication efficiente.

II.1.2. Diffusion de l'information au sein de l'hôpital

Les principaux canaux et supports de communication utilisés pour transmettre l'information à l'hôpital général de Yopougon Attié sont essentiellement des supports imprimés (circulaires, notes de services et affiches), le téléphone mobile et les réunions. Selon le personnel interrogé, le téléphone mobile est le moyen de communication le plus utilisé (54,84%), dans le cadre de la diffusion de l'information au sein de cette institution hospitalière. Suivent respectivement les notes de services, les réunions, les affiches et les circulaires. Par l'entremise de ces canaux, 95% des agents interrogés disent recevoir les informations provenant de l'administration de l'hôpital, contre 5%, qui se sont abstenus d'indiquer leur position sur la question.

Bien que les chiffres indiquent la diffusion de l'information par l'administration du centre hospitalier de Yopougon Attié à l'endroit de l'ensemble du personnel, il y'a cependant lieu de s'interroger sur la censure opérée par les agents, qui représentent 5% des enquêtés. Ainsi cette censure dénote-t-elle une sorte de dénonciation de la part de cette catégorie d'agent afin de remettre en cause le processus de diffusion et de la réception tardive des informations. C'est dans cette optique, que 6,45% des personnes interrogés affirment recevoir l'information sept jours ou plus, après sa date de diffusion. Aussi 83,87% des enquêtés soutiennent-ils que l'information est disponible entre un à six jours après sa publication contre 9,68%, qui prétendent recevoir l'information à la date de sa diffusion.

Dans un domaine comme celui de la santé où l'information doit être disponible à temps et de façon régulière, les résultats indiquent un certain retard dans la réception de l'information. Toute chose, qui laisse à croire que le système communicationnel développé par les managers de l'hôpital général de Yopougon Attié se positionne en arrière plan du point de vue axiologique. Ainsi la communication apparaît-elle reléguée au second plan dans la hiérarchie des valeurs de cette institution hospitalière. Le système communicationnel produit par ce centre de santé est préjudiciable à une communication interne efficace et à un climat socio-professionnel apaisé. En effet, le diagnostic fonctionnel et structurel de l'hôpital permet d'affirmer que l'ensemble du personnel n'est pas au même niveau d'information au sein de cette institution hospitalière. Ainsi est-il donné de constater une communication interne différée et différenciée selon le réseau d'appartenance auquel les agents s'identifient au sein de cette institution hospitalière. C'est dans ce même ordre d'idées, que 60% des agents pensent, que le système de communication produit par les dirigeants de l'hôpital ne trouve pas d'écho favorable auprès du personnel. Aussi l'analyse de la capacité manageriale de cette institution hospitalière laisse-t-elle entrevoir une inadéquation et une inadéquation entre son système communicationnel et son contexte environnemental actuel.

II.2. Rapports socio-professionnels développés au sein de l'hôpital

Dans cette partie, il s'agit de faire ressortir l'impact des rapports socio-professionnels sur le rendement du personnel. De prime abord 95,16% des agents estiment qu'ils sont épanouis à leur poste de travail contre un agent qui a indiqué ne pas aimer son métier et deux autres, qui ne se sont pas prononcés sur la question. La question de l'épanouissement au poste de travail renvoie à la notion de l'attachement, à la reconnaissance, à la citoyenneté et à la fidélisation du personnel soignant, au sein de l'institution. Le développement de ce cette posture citoyenne envers l'hôpital constitue assurément un gage d'implication dans le travail, tant à un niveau individuel que collectif.

En ce qui concerne le positionnement au sein de l'institution, seulement 42% des agents se sentent valorisés par la gouvernance de l'hôpital, contre 38%, qui pensent le contraire. Toute chose, qui laisse croire que les efforts de 38% des agents ne sont pas reconnus par les responsables de l'hôpital. Cette catégorisation des agents, influencée par la formation de différents réseaux de relations, construits au sein et en dehors du centre, s'apparente à une discrimination susceptible d'inhiber les actions et surtout de créer de la démotivation au niveau de ces agents, à leur poste de travail. Cette défaillance manageriale, qui ronge l'hôpital général de Yopougon Attié se traduit par le taux d'absentéisme, qui avoisine les 30%. Le niveau d'absentéisme est significatif au sein de cette institution sanitaire. Si l'on doit interpréter ce taux comme la manifestation concrète d'une désapprobation de la non valorisation au sein de l'institution, on peut conclure que les rapports socio-professionnels développés au sein de cette institution hospitalière constituent une entrave dans l'atteinte des résultats escomptés. Un tel environnement dans lequel s'inscrit l'hôpital général de Yopougon Attié met en évidence un manque de politique et de stratégie interne efficient visant à encourager, motiver et épanouir les agents, à leur poste de travail. La non valorisation des agents est susceptible de conduire à la production et à la reproduction des foyers de tensions capables d'anéantir les objectifs escomptés par le centre de santé.

II.3. Notoriété limitée du centre de santé de Yopougon Attié

La visibilité relative au centre de santé de Yopougon Attié laisse à désirer. En effet, 48,57% de la population affirment ne pas avoir d'information relative à la visibilité de l'hôpital général de Yopougon Attié. Selon cette frange de la population, il n'existe pas d'enseigne permettant d'identifier l'hôpital, ou permettant de le localiser. En revanche, 51,43%, de la population mentionnent l'existence de pancartes, d'affiches, de banderoles ou logo, à partir desquels l'hôpital peut être identifié. Au titre de la connaissance des heures de fonctionnement de l'hôpital, 90% de la population a affirmé que l'hôpital est ouvert 24/24 heures, c'est-à-

dire : 7/7 jours, contre 10%, qui affirment le contraire. En effet, 5,71% pensent que l'hôpital est fonctionnel entre huit et dix-huit heures (8-18 h), contre 4,28%, qui soutiennent que l'établissement n'est ouvert que les jours ouvrables.

Les informations relatives à la connaissance du fonctionnement des services de l'hôpital donnent de constater, que l'hôpital général de Yopougon Attié a été avant 2013, un établissement spécialisé dans la protection maternelle et infantile. De ce fait, il est assez sollicité par la population pour la prise en charge des femmes et des enfants. Il est donc aisé de comprendre pourquoi 90% des enquêtés, affirment connaître le service de la pédiatrie. A l'opposé, le service dentaire, d'hématologie et le service de rhumatologie sont quasiment inconnus des populations. Cependant, 2,85% de la population affirment l'existence des deux services que sont : le service dentaire et rhumatologie. Au-delà de la connaissance partielle des heures d'ouverture et des services offerts par le centre de santé de Yopougon Attié, 73% de la population ne connaît pas le directeur de l'hôpital. En revanche, il convient de mentionner, que l'actuel directeur de l'hôpital a officiellement pris fonction, en tant que directeur général, au cours du premier trimestre de l'année 2019. Ainsi totalise-t-il moins de deux ans à la tête dudit établissement. Cette durée peut expliquer le fait qu'il soit peu connu du public. Aussi cette méconnaissance du directeur par les populations peut également être la résultante de l'insuffisance de communication et de la nature de la stratégie managériale développée, au sein et en dehors de cette institution sanitaire.

Au regard de ce qui précède, il y'a lieu de retenir que l'hôpital général de Yopougon Attié développe une stratégie managériale concentrée et limitée autour de la direction. Cette approche manageriale est différée et différenciée selon les réseaux d'appartenance produits au sein de l'institution. L'insuffisance communicationnelle constatée étant au niveau interne qu'externe constitue un véritable enjeu, du point de vue de sa position géographique. En effet, la notoriété dont bénéficie cette institution hospitalière publique ivoirienne a été acquise grâce à son ancien statut d'établissement sanitaire spécialisé, dans la prise en charge de la santé mère/enfant. La connaissance quasi-totale du service de pédiatrie par la population de Yopougon en est une parfaite illustration. En revanche, cette situation traduit de manière implicite la méconnaissance de la transformation de l'ex-PMI en un établissement sanitaire de niveau 2 par les populations. La situation géographique étant la même, les populations n'arrivent pas opérer une rupture d'avec l'ex « PMI de Yopougon », devenue aujourd'hui « Hôpital Général de Yopougon Attié ». Cette confusion liée à l'identification et aux services offerts par ce centre constitue pour ainsi dire une raison, entre autres, de la méconnaissance de certains services, des représentations symboliques et idéologiques que celles-ci associent à l'hôpital général de Yopougon Attié. Par ailleurs, le manque de support de communication ou la qualité des supports de visibilité constituent une des causes de cette méconnaissance.

Le déficit d'information représente l'avant dernier motif de la non fréquentation du centre de santé de Yopougon Attié, avec un taux de 14%. En effet, le manque d'information lié à ce centre sanitaire fait partie de la liste non exhaustive des motifs pouvant amener les populations à ne pas fréquenter ledit établissement sanitaire. Les motifs prééminents sont respectivement : le taux de mortalité et la qualité de l'accueil. A propos de l'accueil, ce résultat est assez significatif dans la prise de décision des populations à fréquenter l'hôpital général de Yopougon Attié. Les usagers trouvent que la qualité de l'accueil développée par les agents de cette institution hospitalière entre en compétition avec les normes et les valeurs des communautés vivant à Yopougon. Ainsi les usagers font-ils le lien entre l'accueil, le taux de mortalité, la performance des agents de santé et la qualité des prestations. Parallèlement, il n'est pas erroné d'avancer le postulat selon lequel, cet hôpital public demeure l'un des plus sollicités par le rendement et la réputation de ses agents au niveau de la santé mère/enfant. Cette variable de la santé mère/enfant constitue une assurance au niveau de la population, par rapport aux risques de mortalité en général. Ainsi cette expérience capitalisée depuis la création du centre en tant que PMI apparaît-elle comme « un élément de communication » pertinent que les outils de communication traditionnels reconnus (affiches, supports, etc.). Toute chose, qui participe pour ainsi dire à la construction et à la reproduction d'une sorte de notoriété hazardeuse au centre de santé de Yopougon Attié.

Malgré le déficit communicationnel, qui présente un diagnostic hémorragique dans le système managérial de l'hôpital général de Yopougon Attié, il importe de souligner la reconnaissance de la qualité du personnel et des prestations offertes au niveau de la santé mère/enfant. Cette performance héritée du statut ancien du centre en qualité de PMI, a contribué à la construction d'un pont de confiance entre l'hôpital général et les populations de Yopougon. Ainsi, la notoriété acquise de l'expertise basée sur la réputation naguère des agents atténuée, un temps soit peu, les failles pointées du doigt, en ce qui concerne l'utilisation efficiente des outils de communication développés, au sein et en dehors de cette institution sanitaire.

III. Discussion des résultats

A ce niveau de la réflexion, il s'agit de mettre en exergue le (re)positionnement social de l'hôpital général de Yopougon Attié vis-à-vis des populations de la commune de Yopougon.

III.1. Place de la communication dans l'échelle des valeurs de l'hôpital général de Yopougon Attié

La qualité de la diffusion de l'information et celle des rapports socio-professionnels sont remises en cause au sein et en dehors de cette institution. Il ressort de cette étude, que le niveau de transmission de l'information développée au sein de l'hôpital général de Yopougon Attié est différé, différencié et centralisé au niveau de la direction dudit centre. L'absence d'un service dédié à la communication au sein de cette institution constitue une véritable entorse pour ce centre de santé, qui prétend se (re)positionner comme institution sanitaire de référence, en Côte d'Ivoire, en général et à Yopougon, en particulier. Dans ces conditions, la création d'un pôle de communication et/ou la démultiplication et la diversification des sources de transmission de l'information au sein et en dehors de l'institution demeurent incontournables, dans un contexte guidé par les nouvelles technologies de l'information et l'avènement des réseaux sociaux. Cette préoccupation est soutenue par le premier responsable du centre de santé, qui fait la communication suivante.

« La communication est un élément clé dans la politique de gouvernance des organisations. Ainsi le plan de communication se présente comme un cadre de référence indispensable à une gestion optimale des priorités et à une traduction de celles-ci en des objectifs opérationnels. Ce qui contribue essentiellement à un management réussi de l'organisation hospitalière à travers une effectivité dans l'exécution, le suivi et l'évaluation des missions ».

Les administrateurs de l'hôpital général de Yopougon Attié défendent la thèse selon laquelle l'institution hospitalière est dotée d'un plan de communication. Cependant, en dépit de l'existence de ce plan de communication, force est de reconnaître qu'il n'est pas formalisé. Il est méconnu et souffre de toute légitimité formelle vis-à-vis de l'ensemble du personnel. Cette situation pose le problème de la participation du personnel à l'élaboration et à la validation de la stratégie de communication de l'hôpital. Ce point de vue est corroboré par les propos d'un agent de santé, qui affirme que : *« ce plan n'a fait l'objet d'aucune publication ou diffusion à l'endroit du personnel. Ainsi la direction de l'hôpital a-t-elle réduit le personnel à un acteur passif dans le système de communication de l'établissement ».* Ainsi la diffusion de l'information au sein de l'hôpital est-elle embrigadée par une sorte d'autocratie produite autour des dirigeants de ladite institution. L'information est à ce titre transmise et relayée au personnel par le canal des chefs de services et des majors, qui constituent la forme déconcentrée de cette autocratie. Ces derniers sont informés par la direction générale, qui tient des réunions hebdomadaires (soit quatre réunions dans le mois). Par ailleurs, des réunions imprévues sont tenues, à l'occasion des situations extraordinaires, qui se présentent, notamment en cas d'urgence. Le système de communication développé par la direction du centre de santé relève pour ainsi dire, le personnel à une position de récepteur passif de l'information.

Dans ce contexte, une redéfinition du système de communication de l'hôpital de Yopougon Attié s'avère nécessaire. A l'état actuel, le système communicationnel de cette institution hospitalière participe à la production et à la reproduction d'un décalage d'un point de vue organisationnel, fonctionnel et structurel. D'ailleurs, ce décalage sociétal représente un indicateur de contre-performance pour l'hôpital général de Yopougon Attié. Le déficit communicationnel construit au sein et en dehors de cette institution hospitalière n'est pas sans conséquences, dans la qualité de son système managérial (gestion administrative, exécution des tâches, suivi-évaluation des activités médicales et des actions de sensibilisation communautaire). Au regard du décalage suscité par le déficit communicationnel, plusieurs perspectives de solutions se présentent à la direction du centre de santé. En effet, la redynamisation du système de communication de l'hôpital général de Yopougon Attié passe nécessairement par la réorganisation et la formalisation dudit système. A ce titre, un appareil de communication efficient et consensuel mérite d'être mis en place afin d'améliorer la qualité des services offerts par l'hôpital. Ce challenge peut être relevé par la direction du centre de santé par la concrétisation des objectifs liés à la qualité de l'accueil, à la formalisation et à la professionnalisation du système informatif.

Le remède administré au service de communication de l'hôpital pourrait ainsi contribuer à booster la création d'un journal interne pour la mise en place d'un cadre d'échange avec la population. Toute chose, qui participerait à informer de façon efficiente l'ensemble du personnel, les partenaires et la population sur les prestations et le fonctionnement de l'hôpital, en vue de leur implication aux activités du centre de santé.

III.2. De la différenciation à la similitude

Les institutions hospitalières sont des espaces sociaux au sein desquels se développent des interactions, en vue de garantir le bien-être psychologique et physique des populations (V. Carayol, 1994). L'hôpital est une institution thérapeutique. Comme toutes les autres institutions, l'hôpital est peuplé d'individus occupant des positions [...] (V. Carayol, op.cit., p.1), qui se doivent de communiquer. Définie comme un moyen d'échanges, la communication se positionne comme un outil de production et reproduction de liens sociaux entre les membres de l'institution hospitalière et entre ladite institution et les patients. Ce point de vue est partagé par Michon et Stem (1985), cités par V. Carayol (op.cit.), qui, déjà en 1985 affirmaient ceci :

« Une communication qui s'appuie sur une démarche participative enrichit la vision de la position de travail et donne une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre, conduit à une posture psychologique orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel, à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information, enfin, à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective (Michon, Stem, 1985) ».

Le système managérial de l'hôpital général de Yopougon Attié étant déficitaire en matière de communication, cela entraîne la démotivation du personnel. Cette pathologie communicationnelle participe également à la production et à la reproduction des foyers de tensions susceptibles de contrarier la cohésion sociale entre les agents eux-mêmes et entre la direction et les agents. Dans ces conditions, il n'est pas exagéré de dire que la communication occupe une place importante dans toute stratégie managériale au sein des institutions et des organisations. Cette idée rejoint celle de Haberey-knuessiet al (2013), qui défend la position selon laquelle, les centres hospitaliers ne doivent pas être dispensés de l'acquisition d'un système de communication dans leur fonctionnement. En effet la qualité de la communication au sein d'une institution hospitalière a un impact sur la performance de ladite institution. Cette conception est renchériée par V. Haberey-knuessi et al (op.cit.), qui au regard des résultats de leur étude proposent une prise de conscience collective au sein des centres hospitaliers. Ainsi font-ils la proposition selon laquelle, il faut :

« [...] prendre conscience de tous les niveaux impliqués dans la dynamique communicationnelle et des atouts majeurs qu'une bonne dynamique peut favoriser, ou à contrario des problèmes graves qui peuvent découler d'une gestion qui n'accorde pas l'importance voulue à cette dimension de la communication, présente dans l'ensemble de l'institution hospitalière » (V. Haberey-knuessi et al, op.cit. p.8).

C'est en substance la conclusion à laquelle J-C. Moisdon et D.Tonneau (1999), sont parvenus, en mettant l'accent sur l'importance de la diffusion de l'information entre les différents groupes sociaux, qui interagissent autour des institutions hospitalières. En revanche, les résultats de cette étude de J-C. Moisdon et D.Tonneau (op.cit.) s'opposent au système communicationnel développé par les dirigeants de l'hôpital général de Yopougon Attié, qui développent peu cet outil de gestion des ressources humaines. En effet, le privilège associé à la communication n'est pas reproduit au sein et en dehors de l'hôpital général de Yopougon Attié. Et pourtant, la communication constitue le fondement même de l'ensemble des activités hospitalières (V. Carayol, op.cit.). Aussi les résultats de V. Carayol (op.cit.) rejoignent-ils ceux de F.Gonnet (1992) ; P. M.Aguerrebere (op.cit.), qui positionnent la communication comme un catalyseur au sein des institutions hospitalières.

Comme ils le font remarquer, F.Gonnet (op.cit.) ; V. Carayol, (op.cit.) ; P. M.Aguerrebere (op.cit.), la quasi-totalité des difficultés rencontrées dans les centres hospitaliers sont des problèmes liés aux rapports sociaux, ainsi qu'à des déficits de communication et de coordination (F.Gonnet, op.cit.). A ce sujet, C. Michon (op.cit.), insiste pour soutenir le postulat selon lequel la communication occupe une place incontournable au sein des entreprises en général et dans les institutions hospitalières en particulier. Pour se justifier, C. Michon (op.cit., p.6) fait la précision suivante :

« Le dialogue et la concertation, la prise en compte des idées de chacun, la valorisation des mérites individuels et la reconnaissance du rôle de chacun, la valorisation du travail en petit groupe, la délégation, l'autonomie et la confiance sont l'expression d'un management participatif. ».

Il apparaît clairement, que C. Michon (op.cit.) milite pour un environnement socio-professionnel apaisé avec pour socle : la communication. Pour lui, cet outil de management ne saurait se limiter uniquement à la diffusion de l'information. Comme le soutient G. Le Cardinal (2002, p.7), « communiquer c'est échanger de l'information pour pouvoir vivre et agir de façon adaptée à un monde de manière à réaliser des projets en relation avec les autres ». C'est aussi un moyen pour l'ensemble du personnel de santé de s'identifier et de s'inscrire dans des réseaux d'appartenance, au sein et en dehors de l'institution. Dans cette même veine, G. Le Cardinal (op.cit.), fait savoir dans sa publication sur *l'éthique de la communication*, que communiquer, c'est : distinguer ce qu'on a en commun et partager ce que l'on est d'unique pour une communication féconde (G. Le Cardinal, op.cit., p.1). D'où la nécessité de la production et la reproduction des rapports socio-professionnels orientés par une communication consensuelle et collective (V. Carayol, op.cit.), qui participe à la valorisation et à la motivation du personnel.

Dans la gestion des ressources humaines, la motivation est considérée comme un catalyseur essentiel dans la performance et l'épanouissement du personnel à son poste de travail. Cependant, à l'hôpital général de Yopougon Attié, 30% des agents pensent qu'ils sont embrigadés dans des réseaux d'endoctrinement. Ils n'ont aucune forme de motivation et de valorisation de la part de leurs dirigeants. La motivation étant tributaire de la qualité des rapports socio-professionnels, elle laisse entrevoir, que les rapports au travail développés par les agents sont en opposition avec ceux développés par leurs responsables. Il va s'en dire que la production d'un environnement professionnel apaisé est gage d'une rentabilité efficiente pour les institutions, qui veulent être compétitives et pérennes. En effet, la communication est centrale puisque l'organisation au sein de l'hôpital n'est rendue possible que par l'interaction d'une multitude d'acteurs agissant en vue d'un objectif institutionnel

(V. Haberey-knuessi et al, op.cit. p.10). Ce qui n'est visiblement pas le cas, au sein de l'hôpital général de Yopougon Attié, qui s'enracine et se maintient dans une trajectoire communicationnelle interne improvisée et inopérante. Or, pour qu'il y ait cohérence, il faut qu'il y ait une forme de partage collectif et d'identification, ce qui suppose un investissement préalable en termes de temps passé à la communication interne [...] (V. Haberey-knuessi et al, op.cit. p.10). C'est donc, à juste titre, que B. Galinon-Melenec (1992) est arrivé à la conclusion selon laquelle, la communication permet de produire un sentiment d'identification, de reconnaissance et d'appartenance à des réseaux d'affaires, au sein et en dehors des institutions. C'est en cela, que les résultats de cette étude révèlent une attente et un espoir des agents, en termes d'amélioration de la gestion des ressources humaines et des soins offerts, au sein de l'hôpital général de Yopougon Attié.

III.3. Système communicationnel et dynamique d'équipe de travail

Le système de communication actuel de l'hôpital général de Yopougon Attié impacte significativement sur la gestion des soins administrés aux patients. La lenteur dans la transmission de l'information, l'insuffisance d'interaction directe entre la direction et le personnel et entre les différents services perturbent la prise en charge de certaines interventions cliniques. Ce dysfonctionnement structurel constaté dans l'organisation et le fonctionnement de l'hôpital général de Yopougon Attié a été déjà notifié par Haberey-knuessi et al (op.cit.). Ces auteurs conçoivent la dynamique d'équipe comme : un facteur motivationnel fondamental pour les institutions hospitalières (Haberey-knuessi et al, op.cit.), qui participe à la production et à la reproduction d'un climat de confiance, de reconnaissance, d'intégration et de fidélisation au sein de l'organisation (K. Konan, 2015). La reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique participe également à la fabrication d'un réseau d'identification et d'appartenance, qui se traduit par ce qu'il convient de nommer le patriotisme institutionnel. Ce sentiment d'appartenance créé pour ainsi dire un climat de confiance et contribue à la construction d'une identité professionnelle (C. Dubar, 1992) et par ricochet à la production d'une citoyenneté professionnelle, au sein de l'institution.

Le déficit de communication entre le personnel impacte significativement la cohésion sociale au sein des institutions. Ainsi la dynamique d'équipe de travail se retrouve-t-elle effondrée par l'absence de synergie entre les différents membres du groupe. Toute chose, qui constitue une entrave dans l'atteinte des objectifs escomptés, la qualité et la certification du service offert.

Vecteur de propagation de l'information, de partage, d'échanges et de rencontres, la communication se positionne dorénavant comme un véritable moyen de fédérer et d'impliquer l'ensemble du personnel à la construction et au développement d'un sentiment d'estime de soi et d'appartenance sociale. Pour y arriver, les dirigeants de l'hôpital général de Yopougon Attié se doivent d'intégrer à la politique managériale du centre, des initiatives collectives, qui favorisent la motivation du personnel, améliorent les relations entre les agents et les services et permettent l'émergence d'un esprit d'équipe. L'effet recherché à travers ces initiatives fédératrices est le (re)positionnement de cet établissement sanitaire comme : une institution de référence, à partir de laquelle les populations se redéfinissent, s'identifient, se reconnaissent et se (re)positionnent socialement face à l'hôpital. Ce point de vue rejoint ceux de D. Koutaissoff (2005) et A. Mucchielli (2006), qui postulent qu'une communication élaborée de façon consensuelle participe à donner une bonne image de l'organisation ainsi que de ses prestations (D. Koutaissoff, op.cit. ; A. Mucchielli, op.cit.). Or, les résultats de cette étude, laissent entrevoir que le système de communication développé au sein et en dehors de l'hôpital général de Yopougon Attié est défaillant. Cette situation entache l'image de l'établissement et influence de façon significative sa réputation. Pour mémoire, il convient de retenir que cet établissement sanitaire a hérité de l'Ex PMI de Yopougon, qui répondait aux normes d'une réputation institutionnelle avérée auprès des populations.

Dès lors, il est certain, que cette réputation soit préservée à travers des résultats cliniques et sociaux efficaces, basés sur une performance managériale approuvée par l'ensemble du personnel. En effet, une communication, à visage humain, constitue un puissant levier dans l'accroissement de la performance des travailleurs et à la fabrication efficace de l'image de l'institution. Pour ce faire, des efforts allant dans le sens de l'amélioration du plan stratégique de communication de l'hôpital général de Yopougon Attié s'avèrent nécessaires.

IV. Conclusion

Cette contribution à la thématique portant sur l'interaction entre communication et le management de l'hôpital général de Yopougon Attié, a eu pour objectif principal d'étudier le système de communication dudit établissement sanitaire. Le postulat de départ a été que les performances managériales de toute institution hospitalière reposent essentiellement sur sa stratégie de communication. Pour vérifier cette hypothèse, une recherche de terrain, définie autour d'une approche mixte a été mobilisée pour la collecte des données. Le traitement de celles-ci a abouti à des résultats, qui ont été présentés, analysés et discutés.

Ainsi des insuffisances ont-elle été relevées tant au niveau de la communication interne que de la communication externe de l'hôpital général de Yopougon Attié. Le circuit d'information emprunté au sein et en

dehors de cette institution sanitaire rend l'information inefficace, inopérante et indisponible à temps réel. Aussi l'accueil réservé aux patients est-il jugé inadéquat et improductif. Au regard de ce qui précède, cette étude est arrivée à la conclusion selon laquelle l'écart constaté au niveau de l'interaction entre les différents acteurs constitue un véritable goulot d'étranglement au sein de l'hôpital général de Yopougon Attié.

Références bibliographiques

- [1]. ADELLAH Abil, 2020, La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir, Revue COSSI n°8-2020, pp10-23.
- [2]. AGUERREBERE Medina Pablo., 2013, « La diffusion de l'identité de l'hôpital à travers la communication interne », *Quaderni* [En ligne], 81, mis en ligne le 05 mai 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni>.
- [3]. CARAYOL Valérie., 1994, « La communication hospitalière », *Communication et organisation* [En ligne], HS N° 1 | 1994, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. 6p. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2980>
- [4]. DUBAR Claude, 1992, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », revue française de sociologie, n°38, 1992, p 505-529.
- [5]. GALINON-MELENEC Béatrice., 1992, « Il n'y a pas de projet sans connaissance de l'identité », *Communication et organisation*, n°1. Mis en ligne le 26 Mars 2012, consulté le 22 Août 2020. URL : <http://journals.openedition.org>.
- [6]. GONNET Françoise, 1992, L'hôpital en question(s) : un diagnostic pour améliorer les relations de travail, Paris : Lamarre, 359 p.
- [7]. HABEREY-KNUESSI Véronique ; Heeb Jean-Luc ; De Paula Emilie Morgan., 2013, « L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier », *Recherche en soins infirmiers*, n° 115, pp. 8-18. <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers>.
- [8]. KOUTAISSOFF Daria., 2005, Marketing et communication des établissements sanitaires vaudois : analyse et positionnement de quatre services de maternité, consulté le 23/08/2020, 67p. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_981B31C3A04B.P001/REF.
- [9]. KONAN Koffi, 2015, Les enjeux socio-économiques de la formation professionnelle continue financée par le FDFP : Cas de la CNPS et de la SITAB, Thèse unique de Doctorat, Université Félix Houphouët Boigny, IES, 321p.
- [10]. LE CARDINAL Gilles, 2002, « Éthique de la communication », *Communication et organisation*, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 01 mai 2019, 17p. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation>.
- [11]. LEFEVRE Patrick, 2002, Théories et stratégies du management, les cahiers de l'actif, n°314/315/316/317, pp27-38.
- [12]. https://static.convergencerh.com/medias/3/Theories_et_strategies_du_management.pdf.
- [13]. MEDINA Pablo et LAHMADI Ghislaine, 2012, « La dimension communicationnelle du management hospitalier », *Communication et organisation*, mis en ligne le 01/06/2015, consulté le 19/04/2020, pp157-168.
- [14]. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation>.
- [15]. MICHON Christian, 1994, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation*, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020, 11p. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation>
- [16]. MOISDON Jean-Claude., TONNEAU Dominique., 1999, La démarche gestionnaire à l'hôpital, Seli Arslan, 254p.
- [17]. MUCCHIELLI, Alex., 2006, *Les sciences de l'information et de la communication (4^{ème} Ed.)*, Paris, Ed. Hachette, 160p.
- [18]. MSHP, Politique Nationale d'Amélioration de la Qualité des Soins et des Services de santé en Côte d'Ivoire, consulté le 22/08/2020, 88p.
- [19]. https://www.usaidassist.org/sites/assist/files/qi_national_policy_document_in_cote_divoire_french_june2016.pdf.
- [20]. Site spécialisé utilisé pour le calcul de la taille de l'échantillon. <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>.