



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
+ FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de
Gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**La communication interne outil de gestion des
conflits cas C.H.U Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

- AGRED YASMINE
- AMRAR ROSA

Encadré par :

- M^r: KEHRI Samir

Année universitaire :
2021/2022

Remerciements

*Au début nos remerciements vont en particulier à **Dieu** le tout puissant, qui nous adonner la force et le courage pour poursuivre nos études.*

Avant de débiter ce modeste travail, il nous est particulièrement agréable d'exprimer gratitude et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

*On tient à exprimer toute notre reconnaissance et notre gratitude à notre encadreur de recherche Monsieur **KEHRI** d'avoir accepté de diriger ce travail, sans ses orientations et ses précieux conseils, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Nous remercions le directeur du service R.H de C.H.U DE TIZI-OUZOU de nous avoir accueillis, Monsieur OUZAL ainsi tout les personnes travaillant au sein de **C.H.U***

Nous adressons nos sincères remerciements aux professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions jusqu'à l'obtention du diplôme .

Nos remerciements et notre profonde connaissance vont à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

En premier lieu de je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère, Merci pour tout.

A mon papa,

A ma sœur mon allié mon âme sœur.

Mes chers parents, mon signe de fierté et d'honneur, ce travail est le vôtre, j'espère vous trouverez ici toute mon affection et ma profonde gratitude pour toute ces années de sacrifice pour moi.

Nul mot ne parviendra jamais à exprimer l'amour que je vous porte.

Votre amour, patience, encouragement et vos prières ont été pour moi le gage de la réussite. J'espère que ce travail soit à vos yeux le fruit de vos efforts et un témoignage de ma profonde affection.

A toute la famille AMRAR.

A ma copine «Amel» qui nous as tellement aidé de loin et de près.

A mon binôme «YASMINE» qui a partager avec moi les moments difficiles de ce travail.

Et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Et à tous ceux que ma plume a oublier.

Merci à vous tous.

Rosa

Dédicaces

*Du fond du cœur, je dédie ce modeste travail en signe de
reconnaissance et de respect :
A mes chers parents qui ont toujours été les étoiles de mon ciel et
ont
illuminés mon chemin depuis ma naissance, je ne les remercierai
jamais assez,
que Dieu tout puissant les bénisses et me les garde en bonne et
parfaite santé ;*

A mes deux sœurs : AMAL ET ZOËRA

A mon cher et unique frère : Mohammad

A ma binôme adorée «Rosa» .

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

YASMINE

Liste des abréviations :

AG	A ssemblée G énérale
PV	P rocès V erbal
OMS	O rganisation M ondiale de la S anté
RH	R essources H umaines.
C I	C ommunication I nterne
GRH	G estion des R essources H umaines
C.H.U	C entre h ospitalier u niversitaire
OIT	O rganisation I nternationale du T ravail

Liste des figures :

Figure 1: schéma modèle Shannon et waever	7
Figure 2 : schéma de wiener	8
Figure 3: Schéma modèle de Jakobson	10
Figure 4 : Les éléments du processus de communication.....	11
Figure 5: Schéma deux dimensions du conflit ; le conflit constructif et conflit destructifs.....	40
Figure 6: organigramme des conflits organisationnels	45
Figure 7: Modèle des styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels	54
Figure 8 : organigramme de C.H.U	77
Figure 9 : traitement des données des questionnaires concernant les causes des conflits	80.
Figure 10 : traitement des données des questionnaires concernant la façon de résolution du conflit	82
Figure 11: cellule de communication.	86
Figure 12: traitement des données des questionnaires.	88
Figure 13 : graphique canaux de communication de C.H.U Tizi-Ouzou.....	89
Figure 14 : exemple d'une méthode de résolution d'un conflit par une réunion au C.H.U Tizi-Ouzou 2022.	92
Figure 15: diagramme cause et effet communication.....	93

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Différence entre la communication ascendante et descendante	17
Tableau2 : les critères des actions et vecteurs menés par le communicateur ..	20
Tableau 3 : Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise.	23
Tableau 4 : le rôle des RH et CI	31
Tableau 5 : service chirurgicaux et médicaux.....	72
Tableau 6: répartition des enquêtes	78
Tableau 7: résultat des questionnaires sur la notion des conflits.....	79
Tableau 8 : Les causes des conflits.....	79
Tableau 9: résolution du conflit existant.....	82
Tableau 10 : résultats du questionnaire sur la communication interne	85
Tableau 11 : avantages et inconvénients de rattachement de la communication interne au service de communication	87
Tableau 12: Les rapports entre les agents.....	88
Tableau 13 : L'évaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital ..	88

Sommaire :

Introduction général.....	1
---------------------------	---

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

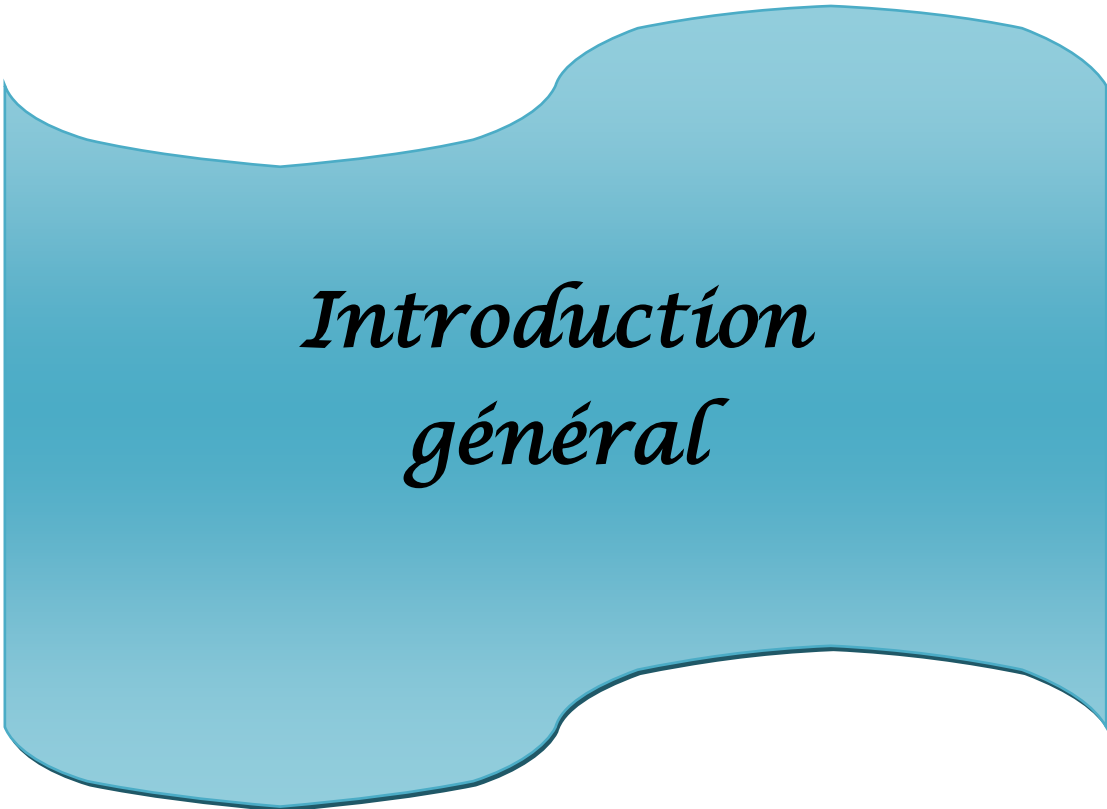
Section 1 : Evaluation de la communication	5
Section2:la communication interne dans l'entreprise	12
Section 3 : les supports et les objectifs de la communication interne	21
Conclusion	33

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisations

Section 1 : concepts et classification des conflits	35
Section 2 : les phases et l'effet des conflits sur l'organisation	46
Section 3 : Etude De La Démarche De Prévention Des Tensions Et Gestion	
Des Conflits	50
Conclusion	66

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche

Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil (C.H.U DE TIZI-OUZOU)	69
Section 2 : Résultats et analyses de l'enquête	78
Section 3 : Vérification des hypothèses et recommandations	97
Conclusion	99
Conclusion générale	101



Introduction général

Introduction général :

En Algérie les relations entre entreprises et salariés ne se limitaient pas à l'exécution de tâches quotidiennes, où le travail des ouvriers était précaire ; mais nous nous trouvons face à des organisations beaucoup plus complexes les salariés qui ne sont plus considérés comme publics passifs, mais désormais comme partie prenante du fait du rôle qu'ils jouent dans la bonne marche des entreprises. Ces derniers sont donc considérés comme une ressource indispensable, avec laquelle il faudrait désormais avoir de bonnes relations, nécessaire à l'épanouissement l'entreprise.

Dès lors l'entreprise apparaît comme un endroit tout à fait indiqué pour que la communication s'y déploie car une bonne entente, une compréhension entre les salariés, signe de cohésion et de paix sociale entre ces derniers est aussi nécessaire qu'indispensable à la bonne marche de l'organisation. Or, l'entreprise représente aussi un endroit tout à fait propice aux conflits. Ce dernier étant consubstantiel à l'entreprise et même à toute forme d'organisations humaines ; tout l'explique dans la mesure où celles-ci réunissent, par la force des choses, des individus aux fonctions, aux cultures et aux tempéraments différents. Dans tout cet environnement, les conflits peuvent y trouver une source de développement. Les conflits en eux même ne sont pas nécessairement graves pour l'entreprise s'ils sont maintenus à un certain niveau contrôlé. Cependant s'ils atteignent un certain degré, ils deviennent alors un danger réel pour l'entreprise et les organisations au point que celle-ci peut voir son avenir mis en péril si les aspects déviant des conflits ne sont pas maîtrisés et résolus. Le choc qui en résulte peut s'avérer traumatique pour l'entreprise sinon pour toute forme organisation en général.

La communication interne, constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre. Ainsi, la communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, pour organiser le travail, et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe.

De ce fait, elle peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise. Pour tous, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même des organisations,

grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services. La communication est fondamentale pour une organisation, tout comme le conflit l'est également. Ce dernier est une constante dans la vie d'une organisation. En d'autres termes, les deux sont intimement liés; le conflit ne peut se produire sans communication et il aide à élargir le contexte de la communication. Selon J.K Galbraith, «La société moderne est socialement le théâtre de tous les conflits auxquels on peut s'attendre quand des centaines et des milliers de personnes très responsabilisées, exceptionnellement motivées et plus que normalement intéressées travaillent ensemble tout près les unes des autres.» Longtemps considérée comme un élément (facteur) de gestion du ressort exclusif des entreprises, la communication interne est aujourd'hui au cœur du secteur public notamment dans les administrations et les structures sanitaires d'Afrique .

En effet en Algérie , l'Hôpital, organisation publique, subit une transformation en « hôpital entreprise » c'est-à-dire que tout en appartenant à l'Etat, l'Hôpital a désormais pour mission de contribuer au service public en utilisant le mode de gestion des entreprises, en fonctionnant comme une unité économique qui combine des facteurs de production pour satisfaire une demande exprimée à partir des besoins l'Hôpital étant une communauté d'acteurs ayant des ambitions parfois divergentes et appartenant à des corporations différentes, des conflits latents peuvent survenir à tout instant. Cette situation est en partie à l'origine, des incompréhensions, des frustrations et des conflits récurrents dans cet établissement. Face à cette situation, une solution peut-être adoptée :

- **Redéfinir le système de communication interne et de gestion des conflits dans les structures hospitalières existantes**

C'est pour cela que nous avons choisi ce thème qui est « **La communication interne outils de la gestion des conflits dans une organisation** »: cas de CHU de Tizi-Ouzou) Et la Problématique à laquelle nous essayerons de répondre tout au long de notre travail est la suivante :

Quel est le lien entre la communication interne et la gestion des conflits au sein d'une organisation ?

Plus précisément, il faut examiner le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits internes, à savoir :

- Quels sont les outils utilisés par la communication interne pour atteindre véritablement ses buts ?
- Comment Gérer sa Communication Interne en Période de Crise sanitaire ?

Hypothèses de recherche :

L'hôpital est un lieu de conflits multiples, parfois étouffant, car l'autonomie qu'autorise en revanche l'exercice médical ou infirmier libéral y est devenue fonctionnellement impossible. En ce sens, l'hôpital rejoint la situation de nombreuses organisations industrielles où les échanges entre les différentes phases de la production et entre les différentes fonctions sont incessants.

- La communication interne permet Une prévention, une gestion et une résolution plus aisées des conflits au sein de l'organisation hospitalière
- la plupart des conflits et prises de tête sont liés à une incompréhension, un manque de communication.

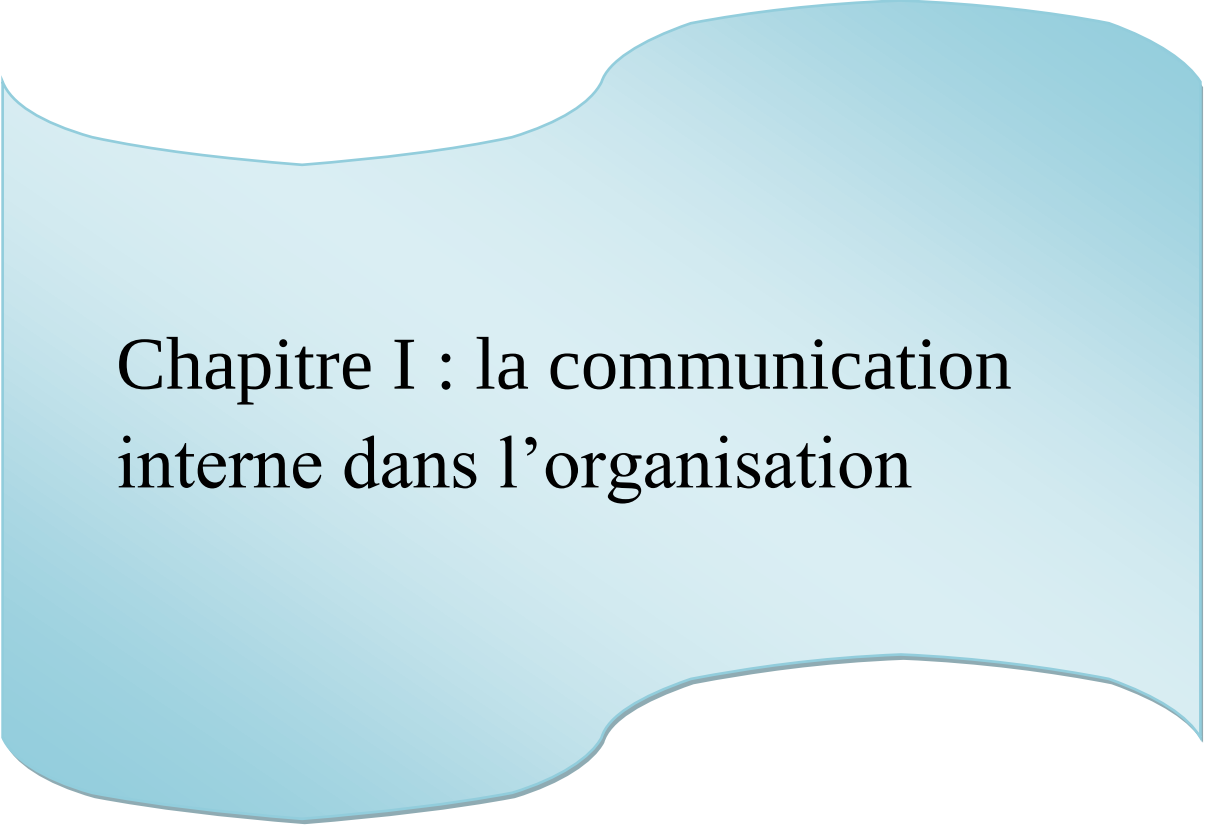
Méthodologie de recherche :

Pour mieux cerner les différents aspects de notre problématique, nous avons organisé le travail en deux (2) parties :Le cadre théorique de l'étude ; Et le cadre pratique de l'étude .

On trouve un cadre méthodologique qui est le premier chapitre on va aborder des généralités de la communication interne pour expliquer ses différentes formes et ses différents réseaux, les types de communication interne, ainsi que la communication interne dans l'entreprise algérienne à travers son évolution.

En 2ème chapitre on va mettre l'accent sur la deuxième variable de notre thématique qui porte sur les conflits dans le milieu professionnel, ainsi on va s'intéresser au conflit au travail de manière générale, ses sources et ses composantes, aussi on abordant l'aspect conflictuel d'une entreprise algérienne.

Dans la seconde partie , est bien que la partie pratique qu'elle sera répartie à son tour en trois section, dont la première section comprendra la présentation de l'organisme d'accueil. Suivi d'une 2ème section, qui va contenir la collecte des données, l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin vérifié les hypothèses de notre recherche. On fin, cette recherche sera clôturée sur une conclusion qui va récapituler et synthétiser les résultats qui vont être obtenus tout au long de cette recherche.



Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

Il est connu que la communication s'adresse principalement aux clients potentiels et aux prospects éventuels. Cependant, l'une des branches de la communication est également d'informer chaque employé de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle la communication interne. Outre la simple diffusion d'informations, elle influence également la gestion du personnel et le développement de la marque de l'entreprise. La communication ne réside pas dans la technique utilisée mais dans sa finalité cela comprend, sans s'y limiter le fait de donner à l'employé de faire du bon travail. Dans les entreprises d'aujourd'hui, la communication interne doit être l'épine dorsale de la gestion des ressources humaine car elle fait partie du facteur de motivation des employés outils de gestion des conflits. Dans le présent chapitre, nous allons présenter les notions fondamentales de communication interne.

Section 1 : Evaluation de la communication

1. 1. Définition de la communication d'entreprise

Pour définir la communication, nous retenons les deux définitions suivantes :

« La communication est l'ensemble des informations, les messages, les signaux de toute nature émis par l'entreprise en direction de ses clients actuels ou potentiels, des prescripteurs des distributeurs et toutes autre cibles dans un but commercial »¹.

ROGER MUCCHIELLI : a défini la communication comme suit : « Communiquer, au sens strict, au sens profond, les besoins humain essentiel. Communiquer c'est échangé des impressions, des messages, des significations, parler ou écrire pour être comparer, écouter, lire ou regarder ou comprendre, pour apprendre ou pour savoir participer à une existence proupale ou sociale »².

La communication est donc désigne une action qui consiste à établir des relations avec autrui en transmettant des messages et en échangeant des informations. Celle-ci peut être définie en fonction du contexte à lequel elle est employée ,ou la somme des moyens dont dispose l'entreprise pour informer son environnement de son existence, de lui faire connaitre son produit et de crée des conditions favorable à son achat .

¹ J.P Helfer et J.Orsont, Marketing, 5ème Edition, Vibert 1998

² Mohamed Meziane, « communication et les nouvelles techniques de l'information », Edition et Ayam, p26.

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures:

- ✓ elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement;
- ✓ elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages;
- ✓ elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement;
- ✓ elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs. ouvertes, des dialogues en réunions périodiques... La communication interne peut se définir dans un premier temps comme une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle l'accompagne dans son projet.

1. 2. Les grandes théories de la communication

Le terme latin *communicatio* désigne l'action de faire part ou de mettre en commun. La communication a ainsi un double sens : elle est transmission d'information, mais aussi relation de partage. Les théories de la communication commencent à se développer peu avant la Seconde guerre mondiale.

A. Le modèle de Shannon et Weaver (1948)

Shannon était ingénieur, Weaver un philosophe et tous deux se sont intéressés à la question de la transmission télégraphique. En l'occurrence, un signal émis par une source et devant atteindre une cible mais régulièrement brouillés par toutes sortes de phénomènes externes.

La théorie est intéressante car elle met en lumière les obstacles pouvant rendre la communication difficile, décodage ou bruit dans ce cas précis. On regrette en revanche qu'elle ne se fonde que sur des messages simples en ignorant la pluralité des récepteurs, les éléments psychologiques et les interactions entre l'émetteur et le destinataire.

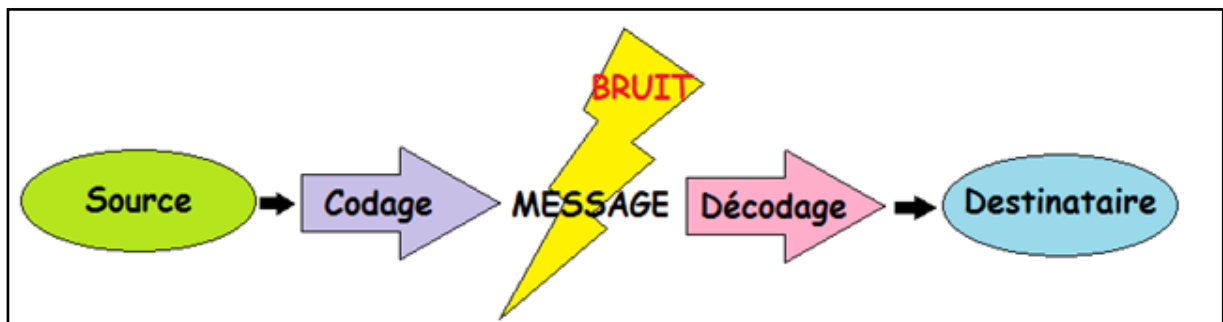


Figure 1: schéma modèle Shannon et waever

Source : <http://love-communication.eklablog.fr/les-theories-de-la-communication-a76720181>.

B. Le modèle de Wiener :

les premières théories de la communication se positionnent par rapport aux travaux des « cybernéticiens » au premier rang : Norbert Wiener. En 1948, ce mathématicien fonde la cybernétique qui se définit comme un ensemble élément en interaction.³

la cybernétique Wiener ajoute au modèle de Shannon la circularité, c'est-à-dire l'interaction : l'information est transmise vers le récepteur qui peut réagir par un message en retour (feedback ou rétroaction).

On passe ainsi d'une vision linéaire à un processus circulaire : le système devient ouvert et peut tendre vers l'équilibre (auto-régulation). Mais la notion de sens, de signification de l'information n'apparaît pas encore.

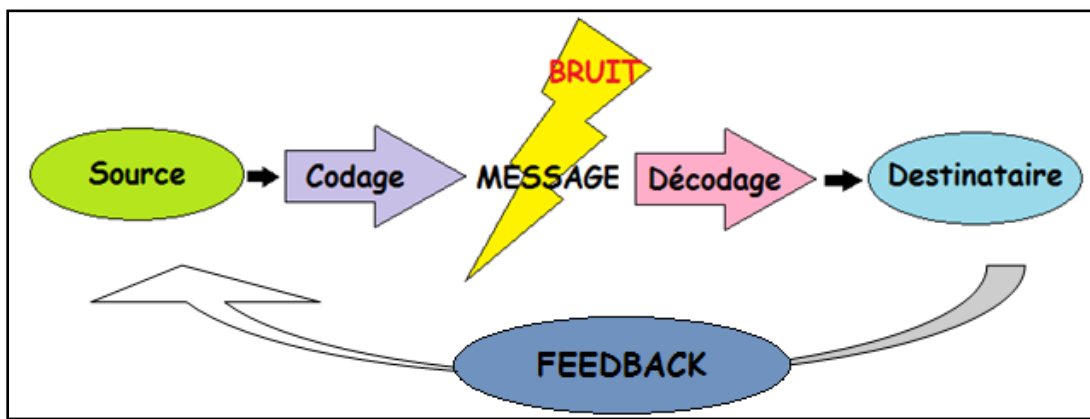


Figure 2 : schéma de wiener

C. La Linguistique :

Le modèle de Jakobson (1960) : Partant des travaux de Shannon, Jakobson détermine 6 éléments de base de la communication, et donne une fonction précise à chacun d'entre eux. Ce modèle est composé de 6 facteurs : **le destinataire ; le message; le destinataire; le contexte; le code; le contact.**⁴

- ✓ **Le message** suppose un codage et un décodage, d'où l'introduction du facteur **code** .
- ✓ **Le contact** est la liaison physique et psychologique entre l'émetteur et le récepteur.
- ✓ **Le contexte** est l'ensemble des conditions sociales.

La principale originalité de ce modèle, c'est qu'à ces 6 facteurs correspondent 6 fonctions:

³ <http://love-communication.eklablog.fr/les-theories-de-la-communication-a76720181>

⁴ Judith Lazar « La science de la communication », Edition Dahleb, 2ème édition, 1993, mai, page 34

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

- ✓ **La fonction expressive** : Consiste à informer l'émetteur sur la personnalité de celui qui transmet le message : volonté d'exprimer les pensées, les critiques à leur égard (communication de crise).
- ✓ **La fonction conative** : cette fonction va efforcer le destinataire à agir sur le destinataire (inciter à écouter, à agir, à émouvoir). Cette fonction apparaît clairement dans les situations où la finalité de la communication est de faire agir le destinataire, dans le sens souhaité par le destinataire.
- ✓ **La fonction phatique** : cette fonction est relative au contact. Elle permet de provoquer et de maintenir le contact. (Utilisée dans la publicité, elle est souvent visuelle, couleurs flashy. Il peut s'agir aussi des figures de rhétoriques.)
- ✓ **La fonction métalinguistique** : Cette fonction s'exerce lorsque l'échange porte sur le code lui-même et que les partenaires vérifient qu'ils utilisent bien le même code. Cette fonction consiste donc à utiliser un langage pour expliquer un autre langage. Fonction de traduction. (est-ce que vous me suivez ?) (Dans une publicité, un slogan écrit en anglais dans une pub française, rappel l'origine de la marque.)
- ✓ **La fonction référentielle** : Cette fonction est orientée vers le contexte dans la mesure où c'est de lui que va dépendre le message.
- ✓ **La fonction poétique** : Ne se limite pas à la seule poésie, car tous messages sont expressifs. Cette fonction se rapporte à la forme du message dans la mesure où elle a une valeur expressive propre.

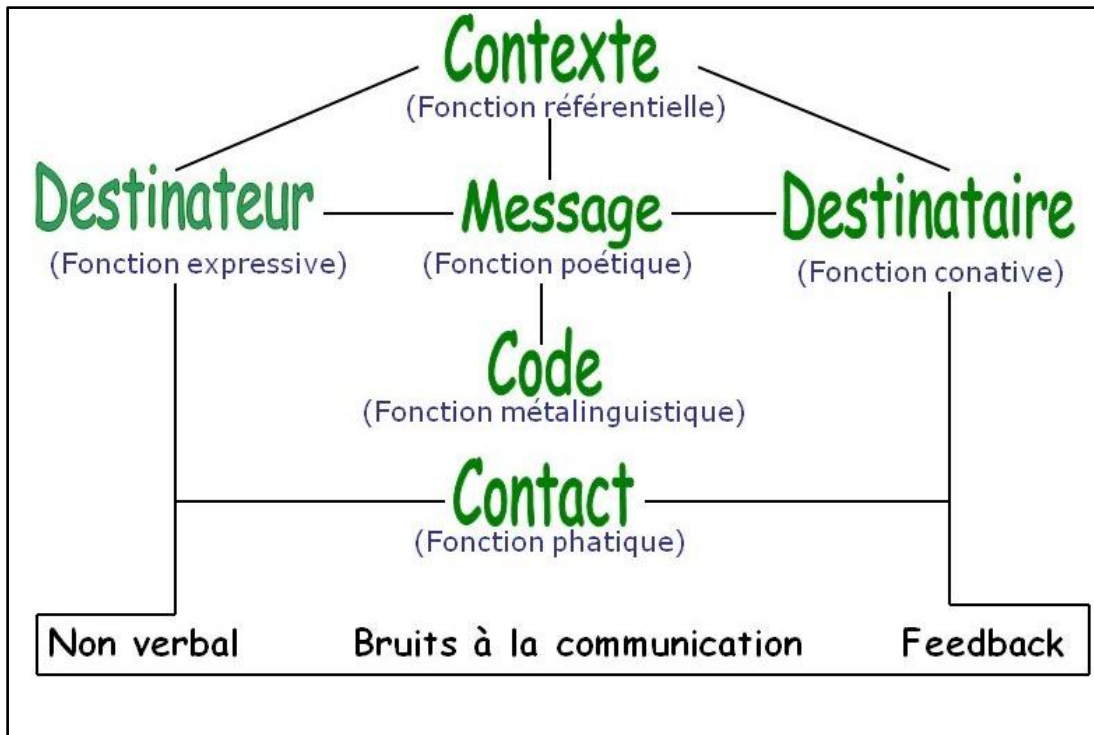


Figure 3: Schéma modèle de Jakobson

Source : DETRIE, Philippe et BROYER, Catherine (2001). La communication interne au service du management, Paris, 2eme édition, Liaisons ;

1. 3. Les éléments de la communication :

- ✓ **L'émetteur** : c'est celui qui envoie le message, qui écrit, qui parle, qui envoie l'info...
Ce peut être une entreprise, une collectivité, une association...
- ✓ **Le récepteur** : c'est celui qui reçoit le message, qui le lit, qui l'entend... Ce peut être un client ou client potentiel (la cible).
- ✓ **Le message** : c'est l'information transmise selon une certaine forme, ce qui est écrit, ce qui est dit,...
- ✓ **Le référent** : c'est le sujet du message, ce dont on parle.
- ✓ **Le canal ou média** : c'est le support du message entre l'émetteur et le récepteur. Le sens premier du terme – media, pluriel du mot latin medium signifie "intermédiaire" : radio, télé, presse, affiche, web...

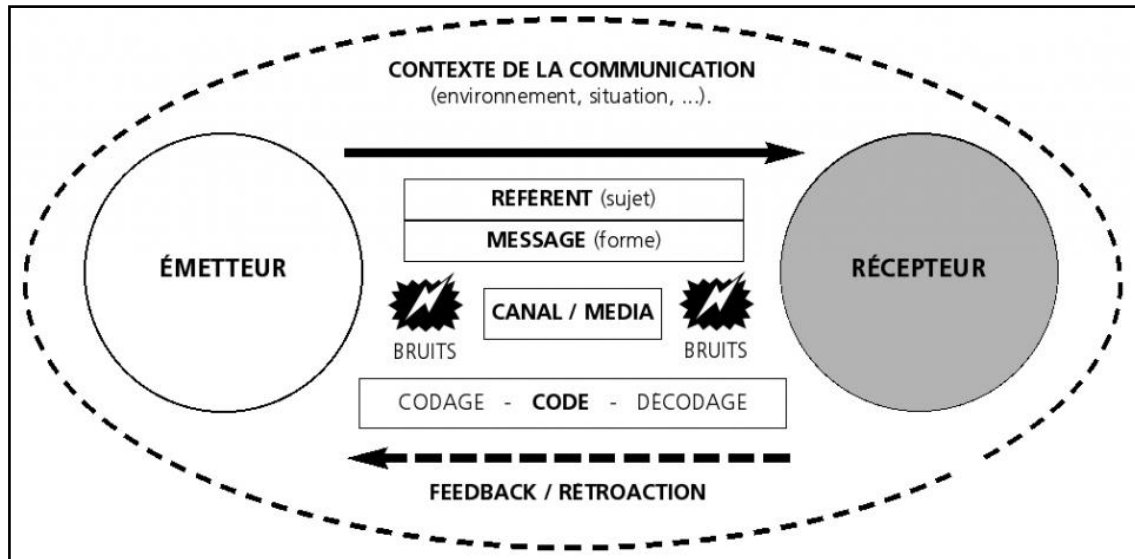


Figure 4 : Les éléments du processus de communication.

Source : DETRIE, Philippe et BROYER, Catherine (2001). La communication interne au service du management, Paris, 2eme édition, Liaisons .

- ✓ **Le code :** le message est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Il faut connaître le code pour comprendre le message. Si l'émetteur parle anglais il faut que le récepteur comprenne l'anglais.
- ✓ **Le bruit :** c'est tout ce qui perturbe la communication : les parasites dans une communication radio, le bruit de la rue pendant une conversation, une mauvaise qualité de papier ou d'impression qui ne permet pas de bien lire un texte...
- ✓ **Le feedback :** c'est la possibilité du récepteur de répondre à l'émetteur (concept issu des travaux de Norbert Wiener). Le récepteur n'est plus passif mais devient actif, il devient à son tour émetteur : répondre au téléphone, entamer un dialogue, renvoyer un coupon réponse, remplir un formulaire sur un site web. Certaines communications ne permettent pas le feedback. Le récepteur reste passif. L'absence de feedback peut parfois entraîner la fin de la communication.
- ✓ **Le contexte :** c'est l'environnement dans lequel a lieu la communication : le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité la situation dans laquelle se déroule la communication influe sur les acteurs .

Section2:la communication interne dans l'entreprise

2. 1. Définition de la communication interne :

Dans un premier temps, la communication interne peut se définir comme l'ensemble des moyens et actions de communication destinées aux salariés d'une organisation ou d'une entreprise. En effet, les entreprises désireuses de se développer ont adopté une nouvelle vision de la communication et ne se situent plus forcément dans une démarche de communication descendante, qui est une information divergente qui quitte une personne (DG) ou un groupe de personnes (CA) vers un plus grand nombre (les salariés) par le biais de relais (les responsables).

La communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. C'est en ce sens que DETRIE et BROYEZ dans « la communication interne au service du management » (2001), abordent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens du collectif.

Nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d' une entreprise en ce sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés. Comme toutes les autres formes de communication, la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenterons de survoler.

➤ Dans un état d'esprit marketing

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques. La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins recensés, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer. Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise »⁵. Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics de salariés.

⁵ Jean BORDEAU, la boîte à outil du chargé de communication, édition d'organisation, Paris, 2012, P9

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

Elle doit également circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché

➤ **Dans un état d'esprit managérial :**

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent. L'interdépendance des actions des trois entités principales de l'entreprise est donc indispensable :

- Le DRH a pour objectif de mettre en place une politique motivante pour gérer la ressource humaine : rémunération, formation, règles de travail....

- Les responsables de la communication interne assurent l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Ils couvrent également l'actualité de l'entreprise (ouvertures de sites, nominations, réorganisations, actions de formation). Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel. Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise (bilan social annuel). En résumé, ils participent à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes (l'ensemble des salariés sans oublier les représentants du personnel, les syndicats et le comité d'entreprise). Ils organisent également la circulation de l'information au sein de l'entreprise. La diffusion de cette information doit être rapide et rigoureuse.⁶

Pour cela, ils élaborent et gèrent les différents supports de communication nécessaires. Ils s'occupent en parallèle d'organiser et d'animer des séminaires d'intégration, des cercles de qualités et des groupes de projet.

⁶ Eric cobut, Christine Donjean « la communication interne » Edi pro 2ème édition Belgique, 2015, page 26.

Enfin, les cadres sont chargés de concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques professionnelles et d'animer les équipes. Ces actions se doivent d'être cohérentes en tout point : cohérence entre les discours et les actions de ces trois sous-ensembles ; cohérence entre les discours et les comportements ; et enfin cohérence entre les stratégies énoncées et les comportements valorisés. En tant que derniers maillons de la chaîne de communication, les cadres ont donc une responsabilité particulièrement importante. Tout laisse à penser que si la communication interne et la direction générale n'ont pas su convaincre les cadres, ces derniers auront peu d'influence sur les équipes. La population des cadres et des chefs d'équipe doit donc être traitée spécifiquement, car il est le prescripteur principal.

2. 2. Les composants de la communication interne

Il comprend une chaîne linéaire d'éléments :

La source de la CI est la plupart du temps la direction générale, la DRH ou la direction de communication, le directeur de la communication, mais également les directeurs opérationnels.

Les récepteurs sont, en général, les employés. Il convient d'abord de souligner que ces interlocuteurs se trouvent dans une position asymétrique. D'autre part, la relation source/récepteur et la nature de la source peuvent influencer l'impact et l'efficacité de la communication. En particulier, la source peut anticiper sur la rétroaction qu'elle pense recevoir en retour et redéfinir son message en intégrant ce comportement anticipatif. Enfin, il peut arriver que la source perde son pouvoir d'influence sur le récepteur au profit d'un intermédiaire ou relais de communication, c'est ce que montre le modèle du « two step flow communication » ou communication à deux niveaux (Katz et Lazarsfeld, 1955), modèle qui souligne que les individus ne sont pas influencés directement par la communication d'un émetteur donné mais par les relais d'information (souvent les leaders d'opinion) qui, eux, ont été influencés par cette communication .

La définition des composantes s'inspire de celle de Bernard Galamaud dans « Au service L'information et communication d'entreprise ». Ces sont les raisons Fondamentales qui amènent l'entreprise à se doter d'une structure de communication interne ou qui guident l'action de celle-ci ;

A. La composante managériale (expliquer et impliquer) :

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparaît comme un outil de management ; elle a pour but de favoriser la circulation de l'information montante, descendante, et latérale, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de l'entreprise.

B. La composante commerciale (vendre et valoriser) :

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur. La communication s'apparente à une opération de marketing interne.

C. La composante culturelle (intégrer et fidéliser) :

L'entreprise est une communauté humaine qui développe sa propre culture. Le salarié élément de cette communauté, doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion par-delà l'organisation purement économique.

D. La composante humaniste (considérer et épanouir) :

Ce courant part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir un minimum de considération.

E. La composante politique (dialoguer et prévenir les conflits) :

La communication interne est un élément de stratégie sociale au service d'une entreprise perçue comme lieu de conflit. Elle a pour but de prévenir les conflits et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopoliser les sources d'information.

F. La composante institutionnelle (rendre majeur et citoyen) :

L'entreprise est considérée comme une institution, un corps social, au même titre que l'école, l'église, l'armée.... L'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la pris.

2. 3. Les types de communication interne

La communication interne s'avère nécessaire voire stratégique pour toute organisation. Elle est importante, incontournable en ce sens où elle permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe tout en stimulant l'enthousiasme, l'efficacité et la motivation des salariés. Elle doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise. De ce fait, il est important de noter que chaque entreprise dispose de son propre type de communication spécifique à ses besoins .

2. 3.1. La communication ascendante

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi appelée communication dite du « bas vers le haut ». Cette forme de communication est généralement provoquée et organisée par les syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis, leurs attentes, leurs besoins et aspirations. Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.⁷

2. 3.2. La communication descendante ou hiérarchique

Elle va de la hiérarchie vers la base. Ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés. En effet, l'information quitte une personne (ex DG...) ou un groupe de personnes (ex : Conseil d'administration...) vers un plus grand nombre de personnes (les salariés). Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas. Elle joue un rôle de communication explicative car elle permet de diffuser les informations réglementaires (mesures de sécurité, règlement intérieur, etc.). Il peut aussi s'agir d'informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel, voire résoudre les conflits internes.

La communication descendante s'exprime en général par l'écrit à travers certains supports qui peuvent être les réunions, le journal interne, les notes de service, l'intranet, les bilans sociaux, etc.

⁷ Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7ème édition : Dunod, 2015. p 66

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

Tableau 1 : Différence entre la communication ascendante et descendante

Source : les auteurs .

	Communication ascendante	descendante
Sens	La communication ascendante est la voie de communication par laquelle les subordonnés peuvent transmettre des informations à leurs aînés.	La communication descendante est la chaîne de commandement formelle établie pour diriger les subordonnés et transmettre des informations relatives aux objectifs, aux politiques et aux stratégies de l'organisation..
La nature	est participative, ce qui invite les subordonnés à partager leurs points de vue et leurs opinions avec la direction.	nature autoritaire et tend à orienter les subordonnés quant à la mission et aux objectifs de l'entreprise.
Objectif	utilisée pour formuler des plaintes ou faire appel, donner des retours, des opinions et des suggestions	utilisée pour donner des ordres, des ordres, des avertissements, des conseils ou attribuer des responsabilités.
La fréquence	Occasionnelle.	Fréquente
La vitesse	La communication ascendante prend plus de temps	habilitée par l'autorité et limitée dans le temps.

2. 3.3La communication latérale, horizontale ou mutuelle

Elle permet de favoriser l'échange d'informations entre différents acteurs de l'organisation. Il n'existe ici aucune notion de hiérarchie. L'information est transmise à travers un échange d'égal à égal. En effet, ce type de communication a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision, l'incitation de l'action de partage de connaissances, d'informations entre les différents membres d'une entreprise. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structures notamment à travers le dialogue. En revanche, dans une structure de grande taille, elle doit pouvoir s'appuyer sur des moyens nécessitant une organisation plus lourde (affichages, tableaux, magazines, etc.)

2. 4 . Le plan de communication interne :

2.4.1.Définition d'un plan de communication :

Tous simplement le plan de communication permet d'établir, étape par étape les stratégies à mettre en place une communication efficace.

La communication interne, comme toute communication de l'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisé au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose. Elle doit d'autre part être cohérente avec l'ensemble des communications par cette entreprise

2.4.2. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne

Le plan de communication interne se décompose en 9 étapes :

• Etape 01 : Déterminer le champ d'action

Le communicateur, en charge du projet examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.

• Etape 02 : Constituer un groupe de pilotage

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication. La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- ✓ Un responsable de management
- ✓ Un représentant de la DRH en raison souvent des implications sur le personnel
- ✓ Des experts de la thématique traitée

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux, leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

• Etape 03 : Etablir le diagnostic

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes. Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, l'interview, l'enquête par questionnaire, le focus groupe, l'observation.

• Etape 04 : Déterminer les objectifs

Les objectifs opérationnels de communication interne sont déterminés à partir des objectifs stratégiques de communication, des résultats du diagnostic obtenu lors de l'étape 03 ainsi que des finalités recherchées.

• Etape 05 : identifier les publics cibles

Pour chaque objectif, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifié(s). Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions. Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

Etape 06 : définir le message

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maîtresses du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que si dans leur communication les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font (le quoi) certaines savent comment, mais très peu savent le pourquoi. Par le pourquoi, on ne parle pas du profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le pourquoi qui fait agir. Autrement dit, si le message porte toujours sur le « quoi », il néglige souvent le « pourquoi ».

• Etape 07 : identifier les stratégies

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que du contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles.

Ainsi pour une même problématique l'approche communicationnelle peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

Dans la communication, le moment (quand ?) est aussi un facteur déterminant, lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un événement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs, le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus au moins bien reçue.

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

En informant très tôt et de manière continue les collaborateurs sur la conduite d'un projet ou d'une réorganisation de leur entreprise ou d'un département, la probabilité de faire accepter la décision ainsi que sa mise en œuvre s'en trouve grandement facilitée.

• Etape 08 : Décider des actions et choisir les canaux de communication

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif.

Tableau2 : les critères des actions et vecteurs menés par le communicateur

Source : <https://steeple.com/blog/communication-interne/avantages-communication-interne-entreprise>

Critères	Actions et vecteurs
Effet recherché	S'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral
Caractéristiques du public	S'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné
Degré d'urgence	En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne
Economie des moyens	Chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques
Contexte	S'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux

• Etape 9 : évaluer le plan de communication

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus. Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- ✓ Les indicateurs de processus :
(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)
- ✓ Les indicateurs de prestations (Output)
(Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période)

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets ou d'Outcome sont utilisés. On distingue ainsi :

- ✓ Les indicateurs de résultats : ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations (Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vaccinés).
- ✓ Les indicateurs de satisfaction : ils sondent l'opinion du public ciblé par rapport aux actions réalisées (Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne d'information, sont satisfaits de la réglementation en matière de prévention du stress).

Section 3 : les supports et les objectifs de la communication interne

3. 1. Les outils de la communication interne

La mobilisation, la motivation, le développement de la culture de l'entreprise sont les principaux enjeux de la communication interne. Les outils de la communication sont écrits, oraux, audiovisuels, multimédias ou mixtes. Dans ce contexte, la communication interne va mettre en œuvre des environnements spécifiques à l'entreprise comme :

- l'environnement social avec la fonction de gestion des ressources humaines;
- l'environnement technologique avec la puissance industrielle de l'entreprise ;
- l'environnement marketing avec la politique marketing de l'entreprise ;
- l'environnement écologique gérant le lien social de l'entreprise.

L'ensemble de ces environnements incite l'entreprise à s'ouvrir sur le monde extérieur et à se mettre à l'écoute de ce monde en pleine évolution. C'est pourquoi, il n'est pas question ici de parler de recettes, mais plutôt de comprendre la manière dont un plan de communication interne s'intègre dans un plan global de communication en vue d'appréhender les problèmes d'organisation et d'adaptation de l'entreprise.

3.1.1. RÉPARTITION SELON LES TECHNIQUES

Le principal objectif de la communication interne est de mobiliser et d'associer les salariés d'un groupe. Il existe ainsi différents moyens de communication comme l'écrit, l'oral, l'audiovisuel, le multimédia et les moyens mixtes

➤ L'écrit :

Moyen de communication traditionnel de notre culture, il est intéressant dans le cas de forte duplication du message. Son principal inconvénient est d'engendrer une masse importante de documents de plus en plus lourde à gérer par l'entreprise.

Toutefois, les techniques actuelles de gestion électronique de documents (la GÉD) et d'échange de documents informatiques (l'ÉDI) évitent à l'entreprise de perdre beaucoup d'argent dans le temps de recherche d'informations.

- **L'oral** La communication orale est directe. C'est un moyen économique pour l'entreprise quand l'audience est limitée. Par contre, son inconvénient est d'être facilement détournable et interprétable. Ce médium a besoin d'être accompagné par d'autres supports dans la mesure où il est éphémère et reste sans trace.

- **L'audiovisuel et le multimédia :**

Médias à la mode, l'audiovisuel et le multimédia restent des techniques de communication lourdes à mettre en œuvre et relativement chères pour l'entreprise. En fait, elles s'adressent principalement aux grands groupes industriels.

Le choix des techniques doit s'effectuer en fonction de l'analyse de la cible. Autrement dit, il faut être capable de répondre précisément aux questions : que dire (nature du message) ? qui le dit (nature de l'émetteur) ? et à qui et comment le dire (nature du récepteur)?.

3. 1.2 RÉPARTITION SELON LES OUTILS

L'entreprise utilise ces différents canaux de communication en interne. Les communications descendante (hiérarchique), ascendante (remontant vers la hiérarchie) ou mutuelle (réciproque) correspondent à ces canaux.

- **La note de service :**

Elle donne les grandes orientations ou directives de l'entreprise. La faiblesse de la note de service tient au fait qu'elle n'a pas de destinataire précis. Sa fonction informative est souvent mise en arrière-plan, puisque le rédacteur de la note souhaite avant tout mettre en avant sa propre position. Il s'agit plutôt d'un faire-valoir et d'un moyen de se protéger et de se couvrir. Il ne faut pas en abuser, et elle doit, pour être efficace, diffuser des informations ponctuelles.

- **Le panneau d'affichage :**

Support principal de l'information légale en entreprise, le panneau d'affichage permet de diffuser les informations sur les droits des salariés, l'expression syndicale, le règlement intérieur, la sécurité, les articles du Code du travail sur l'égalité professionnelle, les coordonnées de l'Inspection du travail, de la Médecine du travail. Ce support peu coûteux permet aussi de diffuser des informations propres aux salariés ainsi que des informations sur l'entreprise (information économique, sociale ou pratique).

➤ **Le rapport écrit**

C'est un procédé qui permet de faire un point précis sur un sujet donné. Compte rendu de décisions déjà prises, il doit être bref et concis et suivre un plan rigoureux.

La revue de presse Souvent à thème, elle peut aussi être libre. C'est un support de communication complexe dont la lecture dépend des centres d'intérêts qu'elle développe. La revue de presse permet de diffuser de l'information stratégique en entreprise, à condition qu'elle ne soit pas trop confuse.

➤ **La conférence :**

Elle est destinée à l'ensemble du personnel et porte sur des sujets de culture générale ou des sujets spécialisés. Cela peut être un bon moyen de formation professionnelle.

➤ **L'audio visuel**

Technique de communication à la mode, l'entreprise ne doit pas tomber dans la communication spectaculaire. Cette technique de communication revêt plusieurs formes comme le film, le diaporama, l'outil multimédia, la téléconférence, la vidéo transmission, la télévision câblée...

➤ **La réunion**

La réunion peut être plénière, générale, avec le personnel, de service, de cercle de qualité, conférence... Ces réunions permettent une liberté d'expression. Elles ne doivent pas non plus être trop nombreuses afin d'éviter tout effet de « réunionnisme ». La réunion reste un bon moyen pour décloisonner l'information, mais elle risque aussi de déformer le message.

➤ **Le journal interne :**

Tableau 3 : Les cinq fonctions d'un journal d'entreprise.

Missions	
Information	La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché et de la concurrence ; L'actualisation des contacts signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur.
Ouverture	Panoramas économiques généraux ; Thème d'intérêt général ; Echos sur l'actualité ; Distractions : sport, cuisine, culture, mots croisés, test

Décloisonnement	Présentation des différents services, métiers, unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat, formation) ; Carnet du personnel
Dialogue	Tribune entre salarié (ex : page « courrier des lecteurs », petit annonce (PA)) Confrontation d'opinion.
Reconnaissance	La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leurs développements ; Les « exploits » des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction

Source : WESTPHALEN (Hélène Marie), communicator, édition DUNOD, Paris, 2004, P80

➤ Intranet ou l'entreprise en réseau :

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'intranet (tel le courrier électronique, les liens hypertextes et les moteurs de recherche), mais en circuit privé (étant réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, images et sons, entre les différents membres d'un groupe électroniques, des forums de discussions.

Qu'échange-t-on sur Intranet ? Des notes de services, des bases de données documentaires, la diffusion de communiqués, des bourses d'emplois, des courriers électroniques, des forums de discussions.

Les systèmes intranet fournissent aussi bien des informations instantanées (résultats de l'entreprise, nouveaux contrats, ouvertures de site, message de la direction, recrutement newsletters ciblées par catégories de personnel.), que des informations commerciales (lancements de produits, campagnes de publicité, information métiers...) ou pratique (gestion du temps de travail, plan d'épargne entreprise, mutuelle...).

3. 2. Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande du salarié qui se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes, préoccupations et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image quelle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et fréquente.

L'information est devenue une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

organisations, et la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs d'entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que DEMONT et A. KEMPF parlent de cinq (5) niveaux d'objectifs de la communication que sont :

A. La compréhension, qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.

B. La circulation, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.

C. La confrontation :

elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise, de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.

D. La cohésion ;

qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d' une équipe soudée, solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.

E. Le changement des attitudes et comportement : la communication interne vise généralement l' adaptation des attitudes et comportements aux valeurs de l'entreprise ;l'objectif étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de véhiculer les mêmes informations en interne comme en externe.

3. 3. Les limites et les enjeux de la communication interne

3.3.1 les limites de la communication interne :

A. Limites en général :

➤ **Lenteur :**

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

➤ **Désinformation :**

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi : « c'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir »⁸

. Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

➤ **Rumeurs**

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel. Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

⁸ 21 Bruno JOLY, Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p 11

B. Les limites individuelles

➤ **Interférence :**

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur. On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

➤ **Pouvoir :**

Les limites individuelles se précisent davantage lorsque le jeu de pouvoir apparaît dans l'organisation.

En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtre quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille et où il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte-gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

➤ **Perception :**

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication.

Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet halo ».⁹

⁹ Nicole d'Almeida et Thierry Libert, « la communication interne de l'entreprise », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2007, Page 09.

➤ **Attitudes :**

Les attitudes peuvent être d'ordre individuel ou collectif ou encore de nature consciente ou inconsciente. Dans tous les cas, il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

C. limites Organisationnelles

➤ **Facteurs pouvant modifier le message :**

Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message

D. Limites Sémantiques :

➤ **Facteurs d'interférence :**

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix,

les mouvements incompréhensibles du corps, etc. ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.

➤ **Mal formulation du message.**

➤ **Mal adaptation au récepteur.**

3. 3.2 .LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE

La mission primordiale d'une stratégie de communication interne, est de créer les conditions nécessaires à la bonne réalisation de la stratégie générale de l'entreprise, c'est une stratégie transversale au service de tout les autres, car elle est le liant, la courroie de transmission

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

indispensable qui permet la réalisation de la stratégie générale dans un environnement complexe de l'entreprise elle est le dynamique nécessaire dans la mesure où elle donne :

- un sens reconnu et accepté,
- une harmonie, une cohérence,
- des repères temporels et organisationnels,
- un feedback constant.

Il est particulièrement important que le sens de la stratégie générale soit reconnu et accepté par le personnel, faute de quoi, la motivation n'est pas possible.

La communication interne est devenue une fonction nécessaire qui aide dans la réalisation des stratégies générales de l'entreprise. La communication est le liant, la courroie de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie générale, puisque elle lui donne : un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, un feed-back constant.¹⁰

3. 3.2.1. Les enjeux internes :

✓ La motivation du personnel :

Elle joue un rôle important dans le développement de l'entreprise, et sans motivation du personnel on ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

La connaissance de l'entreprise : l'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise. Ses activités et leurs rôles à l'intérieur, et s'ils ne sont pas informés, ils se démotivent et deviennent indifférents.

- La diffusion du sens de l'action : la communication nous permet de donner du sens à nos actions et de l'importance, et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans un groupe.

✓ Le changement des comportements et des mentalités :

L'époque actuelle est marquée par un changement rapide et perpétuel qui oblige les entreprises à s'adapter pour garantir leur service, la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier par le corps social en faisant la liaison entre différents fronts de l'entreprise, car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérent aux objectifs le changement sera sans effets.

¹⁰ MARIE-HELENE Westphalia, communicator, édition DUNOD, 4ème édition, Paris, 2004, p 81.

✓ **L'amélioration de la productivité :**

Le dernier enjeu de la communication est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Cet enjeu est le résultat des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des règles, des savoir faire. la communication aide l'entreprise à proclamer son identité et la partager et régler le problème de l'intégration du personnel.¹¹

3.3.2.2 Les enjeux externes :

✓ **La croissance de l'interprétation de l'environnement interne :**

Le personnel de l'entreprise joue un rôle important dans l'échange de l'entreprise avec son environnement. La surface de transmission entre l'entreprise et l'extérieur est grande. la position des membres du personnel en contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs. Ils se trouvent à la croisée des contraintes de l'entreprise, d'une part et des exigences de l'extérieur d'autre part. Ils sont au quotidien, les « ambassadeurs » de l'entreprise.

✓ **L'accentuation du Rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :**

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important, qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement. On constate qu'elle n'est plus seulement un lieu de profil, mais elle le dépasse à autre chose

3. 4. La place de la communication interne dans l'entreprise :

Des sujets communs avec les RH

- Les valeurs de l'entreprise : les créer, les faire vivre, les illustrer, les faire évoluer,
- La culture commune : de quoi est faite la culture de l'entreprise
- La marque employeur : comment attirer, accueillir, intégrer et fidéliser les Talents
- L'engagement : des collaborateurs
- La motivation en interne : communiquer sur la politique de rémunération, mettre en valeur la mobilité, la diversité, le « bien vivre » en entreprise, communiquer sur les outils de pilotage RH
- La gestion des savoirs dans l'entreprise : valoriser l'expertise

¹¹ DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : la communication interne, stratégies et techniques, édition DUNOD, 2eme édition, Belgique, 2009, p 12.

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

Tableau 4 :le rôle des RH et CI

Source : DALMEIDA NICOLE et LIBAERT Thierry : la communication interne de l'entreprise .

	RH	COMMUNICATION
Avantages	S'appuie sur une solide connaissance des salariés et valeurs. Assure une cohérence entre les diverses politiques interne. Assure un lien entre les partenaires sociaux : déceler les conflits	Homogénéisation des messages internes et externes. Technique de communication vivante et innovante Mises en œuvre de compétences transversales
Dangers	Les démarches et priorités ne s'accordent pas forcément. La communication RH souvent austère. Risque de cloisonnement trop important avec la communication externe.	Risque de n'être qu'une pâle copie des actions de communication externe. Risque de ne pas être une priorité face à communication externe.
Bilan	Bonne connaissance de l'organisation et des salariés. Idéal pour une communication sociale et humaine.	Maîtrise des techniques Professionnelles de communication. Idéal pour la communication technique et institutionnelle

3. 5. Le rôle de la communication interne dans Les établissements hospitaliers

La communication interne, autrement dit la communication interpersonnelle et institutionnelle qui a lieu dans les installations de l'hôpital, peut aider les managers à mieux faire leur travail. « La communication interne prend toute sa part du management : elle informe sur le cadre stratégique, elle facilite les échanges, accompagne les changements humains et professionnels »¹². Ainsi, la communication interne peut contribuer à résoudre quelques-unes des « failles du néo management ». Il y a cinq domaines dans lesquels la communication interne devient stratégique pour le management hospitalier :

- a) procès de travail,
- b) dialogue organisationnel,
- c) gestion des connaissances,
- d) qualité du produit ,
- e) cohérence institutionnelle.

¹² MUCCHIELLI A., Information et communication interne : étude des communications. Pour de nouveaux audits (2^{ème} éd.), Paris, Armand Colin, 2005.

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

En premier lieu, les procès de travail. La communication interne constitue un moyen intéressant pour informer les employés sur les objectifs de l'organisation, connaître leurs opinions, établir une coordination entre les départements de l'institution et promouvoir la formation des employés, ce qui peut influencer positivement sur le rythme du travail ainsi que sur la diminution du stress et de la souffrance au travail.¹³

En deuxième lieu, la communication interne promeut le dialogue organisationnel (communication ascendante, descendante et horizontale) et contribue ainsi à neutraliser certaines injonctions paradoxales. La communication aide les employés à établir des liens sociaux et gérer et éviter les conflits, ce qui contribue, d'une part, à promouvoir la cohérence et la compréhension mutuelle entre les employés et l'organisation, et d'autre part, à améliorer l'ambiance au travail.

En troisième lieu, la communication interne aide l'organisation à gérer les connaissances à travers la divulgation des stratégies organisationnelles, la diffusion d'informations sur les besoins des clients et des employés, la gestion de l'information, la transmission de chiffres sur les procès clés, l'optimisation de l'usage de l'information, et la promotion entre les employés d'un esprit de solidarité, dans une ambiance conviviale. La diffusion de connaissances vise la promotion de la solidarité entre les employés.

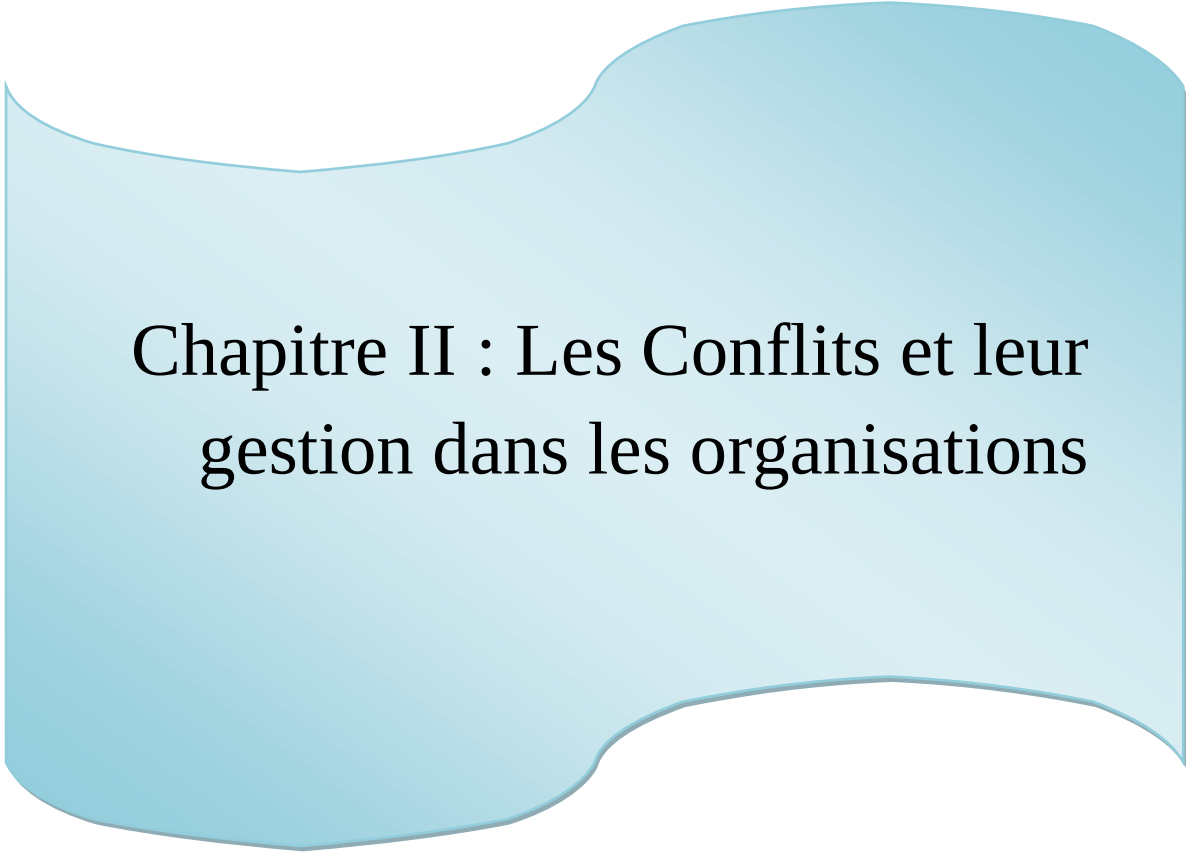
En quatrième lieu, la communication interne peut aider les managers à développer la qualité du service médical, ce qui améliore la satisfaction du patient. La qualité de l'assistance médicale dépend des connaissances et des technologies médicales, mais aussi de l'aspect humain, autrement dit, le traitement émotionnel du malade, l'information diffusée ainsi que l'accueil offert au patient pendant son séjour à l'hôpital, ce qui met en avant le rôle de la communication interne comme partie intégrante du service médical offert au patient. Et en cinquième lieu, la communication interne aide l'hôpital à garder la cohérence entre son identité et son image de marque, entre le réel vécu et l'image valorisante de l'entreprise, ce qui aide l'institution à surmonter la pathologie de la communication et à établir un climat de confiance. La promotion de la confiance en entreprise est déterminée par le partage de valeurs, la responsabilité mutuelle, la coopération et l'amitié. Et ce climat de confiance peut influencer positivement l'adhésion affective réelle des employés.

¹³ WRIGHT K., SPARKS L., O'HAIR D. *Health communication in the 21st century*, Malden, Blackwell Pub, 2008

Conclusion :

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie en l'absence de la communication, comme apparaît son utilité à travers le temps que mettent les directeurs dans la communication. La fin de 20^{ème} siècle est considérée autant que l'époque de la communication que ce soit au niveau des techniques utilisées ou dans la quantité d'informations demandées pour les différentes activités, ce qui a beaucoup mené à appuyer l'importance de la communication, vu la rapidité de l'évolution, la complication et l'accru de volume des organisations, l'agrandissement de leur domination et exécutifs du travail. Ceci a mené la communication à s'éloigner de ses anciennes fonctions et de devenir autonome.

L'organisation, en plus de son occupation de son grand public extérieur de clients, de fournisseurs, après avoir mis le plan stratégique de la communication extérieur, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne destiné à son groupe d'employés pour assurer l'arrivée de l'information et à faciliter son transfert entre les différentes parties de l'organisation.



Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisations

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Avant de commencer le chapitre sur la gestion des conflits dans les organisations, il faut correctement délimiter notre sujet.

Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes résultant de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation. Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité ! Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...). Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

Section 1 : concepts et classification des conflits.

1.1. Définitions

Nous remarquons que certains termes sont parfois pris les uns pour les autres, notamment les termes de conflit sont très fréquemment associés aux notions de tension et violence. La distinction entre ces trois notions nous semble importante.

- ✓ **Le conflit** : « étymologiquement conflit vient de conflictus et signifie choc, lutte et combat »¹⁴, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du 17ème siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.

¹⁴ Olivier POMIES, « dictionnaire de l'arbitrage », édition PUR, 2011, pp31-32

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

✓ **La tension** : « vient du latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs » . Puis, à la fin du 16ème siècle, l'usage du mot s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle, et opposition.

✓ **La violence** : « correspond au mot latin violentus qui signifie emporté, parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses » .

Violence signifie ce qui est excessif qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même et contre autrui.

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les deux protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

1.1.1. La définition des conflits :

La notion de conflit peut se définir comme étant une opposition, une contradiction d'idées, d'opinion entre plusieurs intervenants dans une structure. Ce choc est arbitrairement assimilé à un état de guerre. On parle de conflit interpersonnel lorsque celui-ci éclate entre deux ou plusieurs personnes qui ont des liens (relations) et qui s'opposent sur leurs objectifs et/ou attitudes, leurs valeurs ou même leurs comportements.

A cet effet, Folger, Scott et Poole, le définissent comme : «L'interaction entre des personnes interdépendantes qui perçoivent leurs objectifs respectifs comme étant incompatibles et qu'ils perçoivent également de l'interférence de la part des autres membres dans l'atteinte de ces objectifs».¹⁵

¹⁵ BOUDON (Raymond) et autres. Dictionnaire de sociologie, Paris, Edition Larousse, 2000, P 42

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

1.1.2. Le conflit au milieu médical :

Il n'existe pas de définition uniforme du conflit au milieu médical, et bien souvent dans la littérature, les notions de «désaccord», «divergence», «tension», «agressivité» et «violence» sont assimilées ou confondues avec la notion de conflit. La perception même de l'existence d'un conflit varie considérablement entre médecins et personnel infirmier, suggérant ainsi des définitions variables selon la profession .¹⁶

Certains auteurs définissent le conflit en milieu médical comme un conflit de tâches : une dispute, une divergence d'opinion ou un désaccord entre deux ou plusieurs individus concernant une décision relative à la prise en charge d'un patient . Cette définition est, à juste titre, jugée trop réductrice par d'autres, puisqu'elle exclut les conflits interpersonnels de type relationnel, qui eux ne sont pas forcément liés à la problématique du patient¹⁷

1. 2.Les sources du conflit :

1.2.1. Les sources lies au fonctionnement de l'organisation : Les sources

organisationnelles des conflits peuvent être relatives a un

a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions,

– Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

¹⁶ Skjorshammer M. Co-operation and conflict in a hospital: interprofessional differences in perception and management of conflicts. J Interprof Care 2001.

¹⁷ Montésinos A. Agressivité, violence et conflit au bloc opératoire. Gestions Hospitalières Janvier 1996:page 23.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

- d)** Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle
 - Absence de suivi des résultats de l'unité, Absence de suivi des performances individuelles.
- e)** Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources
 - Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières
- f)** Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs
 - Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts)
- g)** Dysfonctionnement dû à un manque de communication
 - Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

1. 2.2 .Les sources psychologiques :

Nous possédons un système de pensée générateur de structures mentales auto organisées. La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits au sein des entreprises bien qu'elle n'ait pourtant rien à avoir avec les situations ou faits apparents. Une autre source très importante de conflit, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repère connus, perte d'une condition établie et sure. En effet, les changements divers au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographique, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflit ».

Les sources du conflit peuvent être liées aux facteurs psychologiques de la personne, parce que, dans l'organisation chaque personne dispose d'un certain bagage culturel lié à son entourage primaire et sa socialisation en générale, d'un ensemble de valeurs, de croyances et de façons de voir les choses.

1. 3. Les Différents types des conflits :

Il existe une multitude de conflits dans les rapports humains, et chaque type de conflit est fonction d'une situation bien spécifique. La spécificité de chacun des conflits décline la façon dont cette dernière devra être appréhendée; la résolution de ces conflits dépend, en grande partie, de la sensibilité de la personne en charge de sa résolution. Aussi avons-nous les types de conflits suivants:

1. 3. 1 Les conflits constructifs ou destructifs :

- ✓ Constructifs : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe
- ✓ Destructifs : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

On comprend, qu'un conflit constructif est bénéfique. Ces conflits bénéfiques sont décrits comme des conflits coopératifs où deux ou plusieurs personnes ont des idées ou des intérêts opposés mais sont motivées à explorer et à comprendre les points de vue et les intérêts des autres. Contrairement à un conflit destructeur, ce type de conflit peut être décrit comme une relation de compétition où les personnes sont en désaccord et choisissent de défendre leur position vigoureusement tout en tentant de gagner au détriment des autres.

Ce schéma suivant nous montre les deux dimensions d'un conflit :

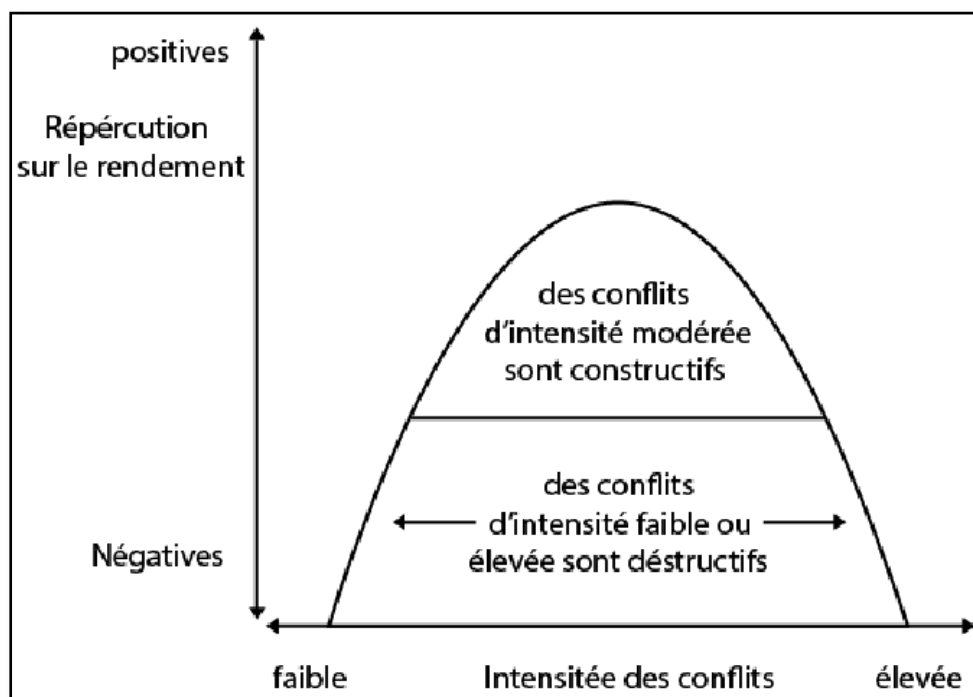


Figure 5: Schéma des deux dimensions du conflit ; le conflit constructif et conflit destructifs.

1. 3. 2 Le conflit d'intérêt et d'identité

Le conflit d'intérêt naît généralement de situations dans lesquelles un individu essaie de s'octroyer les biens d'un autre de sorte qu'il se crée une situation de dominant-dominé. Ce type de conflit ne s'observe que dans les groupes où les éléments qui les composent partagent les mêmes intérêts et auxquels ils accordent la plus grande importance, le conflit d'intérêt est défini comme étant : « l'antagonisme provenant de l'exercice de fonctions officielles lorsque convergent intérêts publics et personnels, mettant en jeu des intérêts financiers ou patrimoniaux ... »¹⁸ Quant au conflit d'identité, il se manifeste, non pas par une recherche d'un intérêt, mais plutôt par un rejet de l'autre en tant qu'être et entité. L'objectif étant de détruire l'autre.

1. 3. 3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Ce type de conflit, quant à lui, naît pour la plupart des cas entre des agents au même niveau hiérarchique. Il se manifeste par la volonté évidente de dominer l'une des parties.

Cet objectif poursuivi est élevé au rang de fin pour la partie qui, impérativement, désire s'affirmer.

¹⁸ GARBY (Thierry). La gestion de conflits, Paris, Edition Economica, 2004, P 6

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Les individus de cette catégorie tirent leur jouissance de ce rapport de force et les raisons (croyances) souvent invoquées ne sont que des prétextes.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ et de délimiter les champs d'actions de chacun dans l'entreprise afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

1. 3.4 Les conflits de concurrence ou de rivalité :

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

1. 3.5. Les conflits de génération :

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

1. 3.6 .Le conflits mimétique :

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

1. 3.7. Le conflits d'opinion ou idéologique

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

1. 3.8 .Le conflit déclaré /Le conflit latent ou Larve / Le conflit Refoulé :

Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. Le conflit latent ou larvé est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité...) Le conflit refoulé est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

1. 3.9. Le mal entendu :

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation. Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

1. 3.10. Le non-dit :

Dans les relations entre deux personnes, il y a généralement des domaines où l'accord est bien identifié de même que le désaccord. Le danger est souvent le lieu d'émergence des Malentendus et autres formes d'opposition réside dans une zone dite de non-dit. En effet, elle représente une source potentielle d'interprétation. Les non-dits sont des choses auxquelles on ne pense pas ou n'ose pas dire au bon moment.

1. 4. Les différentes catégories des conflits :

1. 4.1 le conflit hiérarchique :

« Pression constate des « petits chefs », abus de pouvoir, dévalorisation systémique, dénigrement, tentatives de manipulation, et harcèlement sont le lot quotidien de bon nombre d'organisations, ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à démobilisation des personnes, à des souffrances psychique.

Le système hiérarchique pyramidal et descendant est souvent à l'origine de ces maux et anomalies. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des relations de l'entreprise. Une issue peut qui jouera le rôle de médiateur. » Les conflits hiérarchique sont des conflits existants là ou il y'a une certaine organisation pyramidale. Il peut avoir plusieurs sources telles que la pression, la rigidité dans le contrôle, l'absence de la valorisation des efforts des subordonnés.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

C'est comme une famille où les rôles sont répartis, si le père ne valorise pas la contribution et les efforts de ses fils, ces derniers seront frustrés de cette situation, ce qui va faire des conflits entre le père et ses fils.

1. 4. 2. Le conflit intuitif :

« Je ne peux pas le sentir. », « il ne me revient pas. » Ces réflexions illustrent bien les prémisses du conflit intuitif. A priori, ce blocage ne repose pas sur des faits objectifs, mais sur des pressentiments. Aucune information rationnelle consciente ne peut être apportée pour expliquer que l'on ne supporte pas une personne, sa démarche, sa façon d'être, ou de parler, mais à moindre occasion, on est prêt à entrer en conflit avec elle, surtout si elle éprouve des sentiments similaires à notre égard. Pour sortir de ce type de conflit larvé, il est utile de s'interroger sur la nature des rapports que l'on entretient avec les autres et sur le sens caché de cette antipathie sans fondement. »¹⁹

Le conflit intuitif est un conflit qui peut avoir lieu entre deux personnes. La source de ce type de conflit est bien souvent l'apparence, car parfois, dès la première rencontre de deux personnes, il arrive que l'une ne supporte pas l'autre, et cela peut aussi être réciproque, cela est dû à des préjugés que l'une a sur l'autre.

1. 4. 3 Le conflit intra personnel :

« Le conflit intra personnel survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflits cognitifs. Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles des résultats à la fois positifs et négatifs. »²⁰ On comprend alors que le conflit intra personnel est un conflit qui s'émerge à l'intérieur de la personne elle-même, son existence permet à la personne de se retrouver dans des situations difficiles à surpasser, notamment quand il est amené à choisir ou à prendre une décision, c'est le cas d'une personne qui se trouve face à des décisions irréversibles et ne dispose d'aucune aide mentale ou d'aucune orientation, par exemple un jeune diplômé, fraîchement émoulu de l'université, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public (voies qui s'excluent mutuellement).

¹⁹ BREARD (Richard) et autres. Gestion des conflits, Paris, Edition, Liaisons 2002, P 25-26

²⁰ Ibid p 24

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public.

1. 4.4.Conflit intragroupe :

« Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intra-personnels et interpersonnels. Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci.». ²¹

A l'intérieur des groupes, les relations interpersonnelles sont régulièrement présentes, de ce fait, un désaccord ou une mal interprétation peut en exister. Ces insatisfaction peuvent surgir, à titre d'exemple lors de la désignation d'un chef du groupe informel, ou des personnes ne l'acceptent pas, cela va donc engendrer des conflits à l'intérieur du groupe.

1. 4.5 .Conflit organisationnel :

« Les conflits ne sont pas de simple masses d'individualité. Un groupe est sanctionné par une rencontre, dans un contexte englobant des interactions d'une histoire collective et scénarios individuels. Les groupes sont le champ d'un processus collectif délicat et complexe, de tensions affective, de phénomènes de résistance, ces conflits permettant d'évaluer le degré d'ouverture, de tolérance et de solidarité d'une communauté, ceci à condition qu'ils suscitent la discussion entre les parties composantes du groupes ou entre des organisations qui ont des opinions divergentes, si le débat n'a pas lieu, si le conflit est évité ou renforcé, le groupe s'oriente vers le déclin ou l'éclatement. » .

On trouve aussi des conflits d'ordre organisationnel. On prend l'exemple d'une organisation ou les interactions sont multiples, conflits peuvent être du à des raisons affectives ou à une sorte de résistance. Dans le cas d'une organisation qui vise à un nouveau changement, le conflit s'émerge souvent à cette étape-là et ce, bien sur, par peur et crainte de l'avenir.

²¹ Charline Licette, savoir gérer un conflit, studyrama, 2008, p78.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

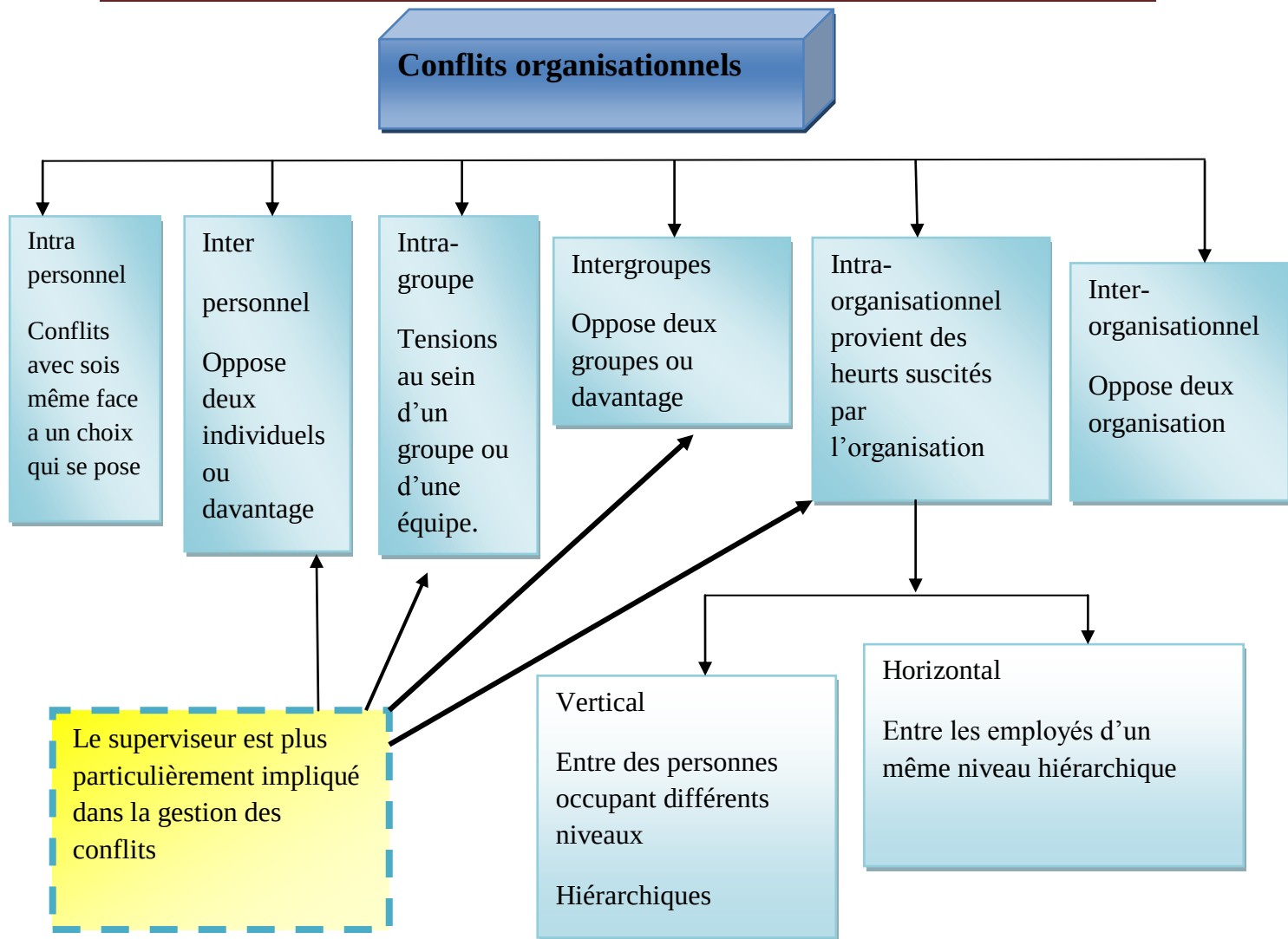


Figure 6: organigramme des conflits organisationnels

Source : <https://www.yumpu.com/fr/document/view/16673099/la-gestion-des-conflits-dans-lentreprise-adequationsantecom>.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Section 2 : les phases et l'effet des conflits sur l'organisation.

2. 1.L'influence des conflits dans l'organisation :

Il est assez fréquent de considérer dans une entreprise que les conflits ne peuvent avoir que des conséquences négatives. Cependant, sous un autre angle de vue, les conflits peuvent avoir des conséquences positives influant au sein d'une organisation, si ces derniers sont encadrés et maintenus à un niveau contrôlé.

2. 1.1.L'influence négative des conflits dans les organisations :

Un conflit peut avoir de graves conséquences sur l'entreprise et détourner certains efforts de leur but. à un moment où il est nécessaire de faire converger les ressources de l'entreprise vers les buts fixés, le conflit peut entraîner un gaspillage de temps, d'énergie et de manque à gagner au sein de l'entreprise. Ces gaspillages, conséquences découlant du conflit peuvent entraver le bon fonctionnement de l'organisation et alourdir le climat social de l'entreprise qui est gage de sa pérennité. Toutes fois, il est difficile de nier que les conflits ont souvent des conséquences positives sur l'organisation.

2. 1.2 L'influence positive des conflits dans les organisations :

Les conflits sont inhérents au travail en équipe, par conséquent, ils le sont aussi au sein de l'entreprise qui demeure de prime abord un « grand groupe ». Certes, il est bon de les éviter autant que faire se peut ; mais savoir les transformer en une discussion constructive, génératrice de solutions et non dommageables pour les relations interpersonnelles dans l'entreprise est encore mieux. La résolution d'un conflit peut amener les intéressés à chercher les voies et moyens de changer la manière dont ils font les choses. Bien résolus, les conflits permettent aussi d'améliorer les relations interpersonnelles auparavant tendues et d'accroître la performance de l'équipe ainsi que sa cohésion. Un premier élément généralement observé est que les conflits créent l'unité et permettent de rassembler les troupes. Face à un ennemi commun, les individus resserrent les rangs. Que ce soit à l'intérieur d'une famille, d'un département ou d'un pays, on remarque que lorsque le groupe se sent attaqué ou menacé, les dissensions internes s'estompent. Une forteresse assiégée remet ses querelles internes à plus tard.

A titre d'illustration, les frères et sœurs peuvent continuellement se disputer sauf que, lorsqu'ils font temporairement face à un ennemi commun, (souvent la sanction d'un parent),

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

la solidarité émerge. Quand, dans les entreprises, le marketing par exemple, est en conflit avec le département de production, le même comportement est adopté.

« En corollaire, un autre avantage du conflit est qu'il permet de renforcer le leadership ou l'autorité. On ne conteste rarement un général durant une guerre. On ne remet habituellement pas en question l'autorité durant une bataille. D'une façon machiavélique, certains leaders, sentant leur autorité s'éroder, peuvent même susciter ou provoquer des ennemis externes pour consolider leur leadership ». ²²

Toujours dans cette perspective, les conflits sont également une occasion d'accroître ses gains. Militairement, les conflits ont été à travers l'histoire, une occasion pour les vainqueurs de s'enrichir et d'étendre leurs territoires. Il en est de même au niveau organisationnel. La rivalité entre deux entreprises peut permettre à l'une de prendre de l'expansion au détriment de l'autre. La situation prévaut de la même manière entre deux départements ou entre deux cadres.

Si les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains, au plan personnel, les conflits et particulièrement les victoires sont une occasion d'accroître l'estime de soi. Un conflit géré et résolu à sa satisfaction n'est pas sans procurer une certaine jouissance et une fierté certaine. Un autre avantage des conflits est qu'ils stimulent la créativité.

Que ce soit pour en arriver à un compromis, pour établir une collaboration ou en vue d'un gain total, les parties prenantes s'activent dans un conflit.

On prétend même qu'une organisation qui ne vit jamais de conflit interne risque de scléroser. Dans cette perspective, d'une façon plus pratique, l'absence de conflit risque de faire naître ou peut-être est-ce déjà l'indice de la pensée de groupe ; le phénomène par lequel tous les membres d'un ensemble social partagent la même idée sans objection.

²² POTIN Yvan, la gestion des conflits dans les organisations, CREG, 2008/2009, p6. Article lu le 28/08/2022 à 9h30. http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf

2. 2 Les attitudes dans les conflits :

Face à un conflit, l'individu peut avoir plusieurs comportements entre autres :

✓ L'attitude de fuite:

« Ne pas oser dire honnêtement ce que l'on désire; capituler face à la contradiction, éviter le conflit à tout prix ». Cela se manifeste par des apparences respectables et dignes: abandon, modestie, esprit de réconciliation, etc. Ce comportement peut être assimilé à un déficit d'affirme

✓ L'attitude d'attaque:

« Chercher à imposer son objectif sans tenir compte de l'objectif des autres ;vouloir gagner le conflit à tout prix ». Cette attitude peut se refléter dans des tendances arrogantes, de la froideur, du mépris pour la faiblesse humaine, ainsi qu'une intolérance envers les fautes commises. La personne concernée peut être identifiée par sa façon de parler, interrompre ses interlocuteurs, faire du bruit lors du conflit, s'exprimer d'une manière confidentielle, brandir un sourire méprisant et manifester des mimiques de désapprobation l'intérêt de soi.

✓ L'attitude de manipulation:

« Cacher son objectif et user de moyens détournés pour l'atteindre ». Cette attitude consiste à utiliser la dissimulation, l'insinuation, la culpabilisation, etc

Elle entraîne, à terme, une perte de crédibilité, une disqualification et un échec dus à un manque de confiance réciproque.

✓ L'affirmation pacifiée:

« Dire ce que l'on veut tout en acceptant la contradiction et la recherche du compromis, trouver le juste équilibre entre ses besoins et ceux des autres ». L'affirmation pacifiée propose d'explorer et d'atteindre des relations dans lesquelles tous les partenaires trouvent leur compte: il s'agit d'un état d'esprit, d'une philosophie de vie qui prône en fait l'établissement d'une relation « gagnant-gagnant ». Cette attitude correspond à un bon dosage entre affirmation de soi et respect des autres

✓ La soumission : il s'accommode de la situation

✓ La confrontation .

2. 3 . Impacte des conflits sur les cadres de santé a l'hôpital :

L'hôpital et les établissements médico-sociaux sont fréquemment le lieu de conflits interpersonnels qui peuvent durer des années, s'exprimer parfois avec violence, sous forme de maltraitance voire de harcèlement caractérisé ou, plus généralement, de relations exécrables entre deux ou plusieurs professionnels, donnant lieu à des contentieux ordinaux, pénaux ou administratifs.

Ces conflits ne sont pas une nouveauté pour les équipes hospitalières, mais ils sont toujours douloureux pour ceux qui les vivent et ils ont des conséquences sur le climat général et le fonctionnement du service, du pôle ou même de l'établissement dans lequel ils se déroulent. Ils pèsent également sur la qualité de la prise en charge des patients et, plus globalement, sur la qualité des soins.

Le personnel hospitalier dans son ensemble rencontre une densification des contraintes. s'il travaille moins, il travaille de façon plus intense et doit faire face à des contraintes toujours plus nombreuses et complexes. Ceci est particulièrement valable pour l'encadrement de l'hôpital , chacun est tenté de se cantonner à ses tâches et ses contraintes, de ne plus prendre en compte les contraintes de ses collègues. Ceci est rarement le fait d'un manque de curiosité mais simplement d'une ignorance progressive, du fait de sa spécialisation, des contraintes des autres. Et chacun de créer ainsi, du fait de cet effet de spécialisation, de nouvelles contraintes pour les autres par sa propre activité. Dans cet immense télescopage des contraintes, **les conflits de rôle** se forment.

les comportements inadéquats, arrogants, manipulateurs, et coercitifs de certains membres de l'équipe sont source d'insatisfaction, de surmenage, et d'épuisement pour les autres membres de l'équipe. Ils ont pour effet d'augmenter le risque d'erreurs et d'évènements indésirables, compromettant ainsi la sécurité des patients.²³

²³ Loïc DELASTRE, Conflits de rôle des cadres de santé à l'hôpital: réflexions pour une amélioration de l'unité et de la performance managériale, 2012 ,page 85 .

Section 3 : Etude De La Démarche De Prévention Des Tensions Et Gestion Des Conflits

3. 1. Le dépassement des conflits :

3. 1.1. Le recours hiérarchique :

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive.

Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3. 1.2.L'arbitrage :

C'est une procédure qui consiste à désigner un tiers impartial qui est chargé de recueillir les avis et opinions des parties en présence. Il a pour mission de trancher et ainsi départager les individus en conflit. Ce dernier est en général choisi par les protagonistes. Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas avancé, car l'arbitrage nécessite le consentement des parties. Elle est la première étape vers une conciliation.

3.1.3. La médiation :

C'est une procédure qui désigne un tiers pour donner un avis impartial sur une situation conflictuelle bloquée. Il joue un rôle de facilitateur de relations qui peuvent demeurer figée du fait de l'émotionnel qui est associé. Toutefois, il ne peut qu'énoncer des recommandations ou suggestions. Le médiateur est choisi en général pour son sens de l'impartialité, ses compétences avérées ou même pour ses affinités avec les protagonistes. Le médiateur est, dans ce cas, un facilitateur. Cette solution est envisagée, parce qu'il existe dès le départ une réelle volonté de négocier.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

A. Les méthodes de la médiation :

Pour Viecent de BRIANT et Yves PALAU, il existe principalement quatre méthodes de médiation :

- **Le temps de la rencontre** : un tiers, reconnu par les parties comme tiers impartial, explique la manière dont la rencontre va se dérouler et précise la portée exacte de son rôle.
- **Le temps de récit** : chacune des parties présente son point de vue, successivement et sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à l'égard de la médiation
- **Le temps de la discussion** : le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégagement les principaux problèmes posés et d'autre part en suggérant des pistes pour en préciser les termes ou s'entretenir séparément avec l'une ou l'autre partie pour faciliter la recherche d'un compromis.
- **Le temps de la conclusion** : soit les parties sont prévenues a un accord avec l'aide de médiateur et celui –ci précise alors ses termes et engage les parties a respecter, au besoin et au moyen de sa consignation par écrit ;soit les parties ne parviennent pas à s'entendre et le médiateur prend acte de l'échec de la médiation

3.1.4 La négociation

Il est mandaté par les deux parties pour aider à faire aboutir les pourparlers. Sa mission est généralement délicate en ce sens qu'il est constamment soucieux de satisfaire les intérêts de ceux qui l'on mandaté. Le résultat escompté est d'arriver à une entente entre les deux parties, chose qui ne peut se faire sans une parfaite maîtrise de l'art de la communication et des réels enjeux poursuivis par les belligérants

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

A. Les différents types de négociation :

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)
C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.
- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).
C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

B. Les techniques de négociation :

➤ La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

➤ Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

➤ La technique "point par point" :

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

➤ La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.²⁴

²⁴ Chalvin D, Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ? ESF éditeur, 1999, p114.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

➤ La technique des bilans :

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

➤ La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation.

Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

3.1.5. La conciliation

L'une des techniques les plus importantes dans la résolution des conflits est la conciliation

.nous intéressons donc à la définition de la conciliation, puis au déroulement de celle-ci,

Définition : « La conciliation est volontaire lorsque les parties sont libre d'y recourir ou non; elle est obligatoire lorsqu'elles sont assurées par un tiers choisi d'un commun accord par les parties en dehors des mécanismes fixés par le règlement ou la loi »²⁵. Ce qui veut dire que la personne ou organisme qui effectue la conciliation mais crée un climat propice aux parties litigieuses à trouver une solution.

²⁵ Fuster. M, le conflit dans l'entreprise, ESF éditeur, 1975, p113.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

« la présence d'un tiers, aide à résoudre le problème. Cette présence a quelque chose de magique. Même si le tiers, conciliateur ne fait rien pour aider les parties, sa présence facilite la négociation. Cet effet magique résulte de quelques facteurs psychologique. Du fait de la présence de conciliateur, l'agressivité décroît, au moins dans l'expression. On n'ose pas dire devant un tiers ce qu'on dirait à son adversaire en tête à tête »

A. Le déroulement de la conciliation :

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente. Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constat d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le président de la cour d'appel avant d'exercer ses fonctions.

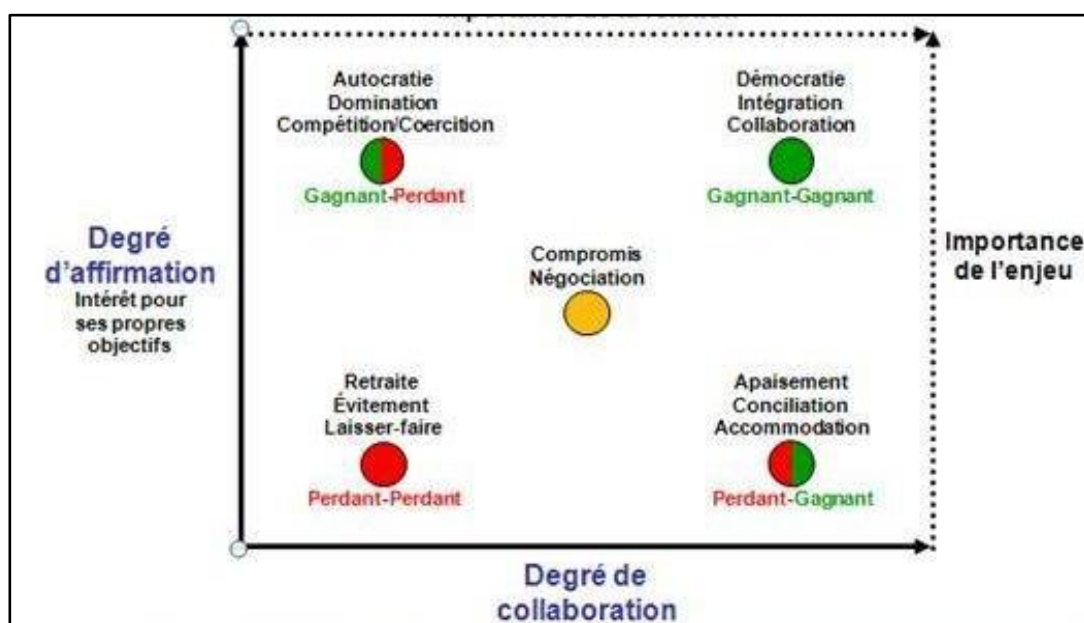


Figure 7 : Modèle des styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels

Source : Chalvin D, Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment en sortir ? ESF éditeur, 1999, p120

3.2. Le processus de résolution d'un conflit :

Gérer les conflits, cela ne veut pas dire les résoudre uniquement lorsqu'ils ont éclaté, c'est aussi les gérer en amont, les prévenir, les anticiper. Il s'agira donc de faire en sorte que toute l'entreprise dans sa diversité puisse cohabiter ensemble dans un climat de confiance réciproque. Ce climat peut être le résultat d'un bon travail de veille social en amont. L'utilisation d'outils de gestion et de contrôle social à l'exemple de l'audit social, du diagnostic et des enquêtes sociales, du contrôle de gestion sociale peuvent aider l'entreprise à déceler les tensions, à prévenir les conflits sinon de les comprendre dans leur profondeur afin de les gérer convenablement.

Prévenir les conflits, c'est préparer, sensibiliser sinon former les employés aux différents modes de fonctionnement humain, chaque individu ayant sa propre personnalité, sa propre culture et ses propres convictions. L'aider à comprendre les autres collègues dans leur diversité, c'est l'aider à prévenir les futurs conflits négatifs dans son équipe.

Enfin la gestion des conflits n'est pas une discipline codifiée. Chaque entreprise a sa façon à elle de les gérer, de les dépasser allant du recours hiérarchique à la négociation, à la médiation. Chaque personne aussi adopte selon les situations une attitude différente face aux conflits.

Cependant, certains chercheurs et consultants notamment en gestion des ressources humaines se sont penchés sur la question des conflits en entreprise et les différents procédés par lesquels on peut passer pour les résoudre.

3. 2. 1 .ETAPE 1 : Admettre, reconnaître et faire reconnaître le conflit.

Une tendance naturelle des responsables est d'ignorer les conflits au risque de les laisser «pourrir » et dégénérer rapidement. Il faut donc commencer par admettre soi-même le conflit puis le faire admettre aux personnels, groupes concernés.

Une fois le conflit admis, il s'agit de faire comprendre et admettre à toutes les parties concernées que seule la coopération peut permettre la résolution. L'équipe d'abord, l'intérêt personnel ou particulier en retrait. En procédant de cette façon, on met de côté les opinions, les buts particuliers. Attention si la coopération est impossible, on peut se trouver dans une impasse et/ou perdre son temps.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Certains pourraient être tentés par une « méthode » plus autoritaire. Cette approche ne ferait qu'aggraver les tensions et diviser encore plus les parties concernées.

De plus chacun resterait sur ces positions et tenterait de faire passer ses solutions. Il s'agit donc de mettre l'accent sur les questions, plutôt que sur les individus, de pratiquer l'**ECOUTE ACTIVE** pour bien assimiler les différentes prises de positions.

3. 2.2 ETAPE 2 : Comprendre la situation .

Il faut ici prendre le temps d'écouter et d'entendre la position de chacun des membres de l'équipe pour arriver à la vraie nature du conflit en mettant de côté « l'affectif » qui, dans ce genre de situation, est exacerbé.

Dans un premier temps, il faut clarifier les positions des différentes parties, « clans » en listant les différents les faits, les hypothèses, les idées qui sous-tendent chaque position.

Une fois ce « listing » établi, il faut analyser les résultats obtenus en travaillant en petits groupes (en prenant soin de casser les différents clans), et se poser les questions suivantes :

- ✓ Les hypothèses, les idées, les faits sont-ils fondés ?
- ✓ Quels sont ceux qui sont les plus importants ?
- ✓ Des informations peuvent-elles être apportées pour dissiper les points de discorde ou les incertitudes ?
- ✓ Est-il nécessaire d'analyser, de mesurer certains points ?

Des outils d'aide à la décision, d'analyse des forces et faiblesses peuvent être utilisés.

Une fois ce travail de clarification réalisé, le retour en équipe est propice pour trouver un terrain d'entente, des points d'accord qui débouchent sur la résolution du conflit car la perception des choses a changé pour les membres et ainsi de nouvelles voies de solutions basées sur l'intérêt commun peuvent voir le jour.. Le rationnel peut enfin prendre le pas sur l'affectif, chacun comprend maintenant la position des autres.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

3. 2. 3ETAPE 3 : Etablir un plan d'actions commun .

Maintenant que toutes les parties prenantes comprennent la position des autres, il s'agit de décider de manière consensuelle de l'action à mener. Une nouvelle fois et si besoin, les outils d'aide à la décision peuvent être utilisés. La négociation « gagnant-gagnant » peut également être utilisée.

Une fois une solution trouvée en consensus, il faut absolument s'assurer que chacun est prêt à la mettre en œuvre, à travailler de concert, et qu'aucune rancœur ne subsiste dans un « camp » comme dans l'autre.

3. 3. La prévention des conflits :

3. 3.1. La formation des individus aux fonctionnements humains :

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel,

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

3. 3.2.L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes :

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront de manière violente tôt ou tard. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager

3. 3.3.La définition claire des règles à l'avance

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être «SMART »

- ✓ Spécifique;
- ✓ Mesurable ;
- ✓ Accessible ;
- ✓ Réalisable (négociable) ;
- ✓ Temporel

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits. Les modèles de gestion de conflits aux démarches de résolution des conflits. En matière de gestion des conflits, il n'existe pas de recette toute faite ou de voie toute tracée à suivre. Chaque méthode utilisée sera fonction de la situation à l'origine du conflit, des personnes en présence, des émotions engagées, du temps disponible et même de la forme de l'organisation.

Dans la gestion, nous distinguons plusieurs méthodes de résolution des conflits.

Chaque modèle de résolution de conflit est propre à certaines situations et pour cela, chaque manager devra les utiliser en adéquation avec les situations auxquelles il fait face. Toutefois, il convient de retenir qu'il n'y a pas de modèle figé. Parmi toutes ces méthodes, nous pouvons citer: la méthode DESC.

3. 3.4. La résolution de conflits par la méthode DESC

La méthode de résolution de conflit DESC est un outil de communication utilisé pour traiter des problèmes ou des conflits en entreprise ou dans les relations personnelles. La démarche procède comme suit :

- A. **Décrire** : c'est le fait de relater une situation ou un comportement avec des faits concrets et observables. Cette description doit être simple et concise ;
- B. **Exprimer**: ses sentiments et les émotions ou même le désaccord que la situation a engendré. Le fait d'extérioriser son ressentiment permettra de donner de la sincérité à la relation. Mais pour cela, il convient d'apprendre à les verbaliser sans exagération. L'usage du «Je» et non le «Tu» peut aider considérablement ;
- C. **Spécifier**: c'est dire clairement ses attentes ou les comportements/attitudes à changer ou modifier ;
- D. **Conséquences** :
consiste à donner les implications positives qui découleraient si le « Spécifier» se réalisait convenablement et les inconvénients si la situation demeure bloquée. Pour une efficacité de la méthode DESC, il est nécessaire de: Agir rapidement et ne pas attendre que la situation se débloque toute seule ;
Trouver le bon moment : l'autre doit être dans les dispositions pour écouter ; Traiter un problème à la fois et en privé.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Le DESC est un outil d'une attitude nécessaire à son bon déroulement que l'on nomme l'assertivité. Elle se définit comme «sa propre capacité à dire ce que l'on pense à son interlocuteur, sans volonté de choquer ou provoquer, ni de manipuler et d'obtenir quelque chose (si nécessaire) tout en exprimant ses sentiments»

3. 4. Limites des gestionnaires face à la gestion des conflits :

Souvent, ce ne sont pas les conflits qui créent les problèmes, mais plutôt une inhabilité ou une réticence à les traiter à temps et de manière appropriée .

À cet égard, la prévention de la détérioration des relations fait partie des missions imputables aux gestionnaires . Par conséquent, ces derniers sont souvent les premiers concernés par la gestion des conflits. Plus précisément, les gestionnaires consacraient environ « 80 % de leur temps à contenir, éviter ou gérer des conflits.» ; 25 % de leur temps étant directement attribuable à la gestion de ces derniers .En revanche, plus de 65 % des problèmes de performance seraient liés aux relations difficiles entre les employés et non en raison de déficit personnel . De plus, 90 % des cas de congédiement seraient intimement liés à des conflits vécus dans l'entreprise et ils représenteraient aussi un facteur décisif dans au moins 50 % des cas de démission . Ainsi, malgré le fait qu'une grande partie du temps de travail des gestionnaires soit consacrée aux conflits, les retombées sont peu concluantes. Les gestionnaires semblent donc avoir de la difficulté en ce qui concerne la gestion des conflits. À cet effet, plusieurs explications peuvent rendre compte de cette difficulté.²⁶

D'abord, Solange Cormier , médiatrice en milieux organisationnels, constate que les gestionnaires sont souvent démunis face aux conflits. Conséquemment, les solutions qu'ils y apportent sont souvent inadéquates et ne font qu'aggraver le problème ou en compliquer la résolution. Les gestionnaires sont également pauvres en termes d'outils pratiques aptes à les aider dans l'établissement d'une stratégie de résolution de conflits.

À cet égard, une étude réalisée auprès de 258 gestionnaires qui étaient invités à indiquer leur désir d'accroître leurs connaissances au niveau des conflits a démontré que l'apprentissage d'outils et de techniques d'intervention était ce à quoi ils portaient le plus d'intérêt .

²⁶DECAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jaques et all : la communication interne, stratégies et techniques, édition DUNOD, 2eme édition, Belgique, 2009.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

De plus, le manque de temps et le fait d'avoir plus de responsabilités qu'il est possible d'en assumer, explique aussi pourquoi, dans le feu de l'action, il devient facile pour le gestionnaire d'oublier de prendre un moment pour mobiliser les troupes et donc pour s'attarder aux conflits qu'ils vivent.

Une autre cause qui peut expliquer cette difficulté à gérer les conflits réside dans la vision péjorative que les individus en ont de manière générale et dans la tendance corollaire à vouloir les éviter. De fait, les conflits inquiètent et font peur, car ils menacent un ordre ou une routine établie. Le fait d'avoir une vision négative des conflits pousse les individus à tout mettre en œuvre pour les éviter. Parce qu'il y a souvent un inconfort lorsque vient le temps de négocier avec des émotions fortes, certains gestionnaires évitent d'intervenir jusqu'à ce que la situation devienne extrême ou encore, ils ignorent le conflit - volontairement ou non -, par peur de devoir assumer la responsabilité de sa résolution. Cette tendance à nier les conflits est assez répandue. On tente de les éviter, de les contourner ou du moins de s'en tenir loin, car on ne veut pas se mêler d'une bataille qui génère bien souvent blessures et pertes d'énergie.

À cet effet, il est intéressant de constater que la plupart des gestionnaires affirment avec sincérité qu'il n'y a pas de conflits dans leur équipe, mais seulement des personnes difficiles. Ce serait leur incapacité à faire face aux conflits qui expliquerait cette propension qu'ont les gestionnaires à nier les conflits. Malheureusement, plus les conflits sont réprimés ou ignorés, plus les possibilités qu'ils aient des effets destructeurs sont grandes.²⁷

Enfin, la plus grande part des difficultés des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des conflits serait attribuable au type de formation qu'ils ont reçue. Souvent, « les gens sont promus [comme gestionnaires] car ils sortent d'excellents financiers, ingénieurs ou actuaire. Un des grands défis consiste à s'assurer qu'ils ont les compétences pour gérer des personnes, et cela passe par la formation.» (Le Hirez, 2008). Or, à quelques exceptions près, les étudiants reçoivent peu ou pas de formation en gestion de conflits (Borisoff et Victor, 1998). Ainsi, la plupart des gestionnaires n'ont pu bénéficier d'une telle formation, ce qui fait en sorte qu'ils ont de la difficulté à voir les symptômes d'un conflit, tout comme ils ne connaissent pas les stratégies qui sont à leur disposition pour les dénouer.

²⁷ <http://www.docstoc.com/docs/15099037/LA-COMMUNICATION-INTERNE-OUTIL-DE-GESTION-DES-RESSOURCES>

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

De plus, SEJON Axley et McMahon , il Y a une persistance de la pensée mécaniste dans l'éducation en management, vision du monde dominée par les principes d'objectivité, de réductionnisme, de déterminisme et de linéarité.

La plupart des gestionnaires sont formés dans des programmes éducatifs qui privilégient une perspective fondée sur la linéarité et la compréhension simpliste des causes à effets .

Cela fait en sorte que plusieurs d'entre eux raisonnent toujours selon ce type de logique qui ne tient pas compte de la complexité . Or, les conflits relationnels sont des phénomènes complexes .Comme ils varient en fonction d'une multitude de dimensions, ni leur évolution, ni leur durée ne peuvent être prédites avec exactitude. ²⁸

Leur gestion demeure donc toujours très délicate et par conséquent, ils ne peuvent être résolus de manière strictement rationnelle . De fait, la raison a peu à faire dans les cas de conflits relationnels, puisque ces derniers sont habituellement liés à des enjeux d'ordre émotif et non rationnel . ²⁹

Ainsi, le fait de privilégier ce type de formation issue du modèle classique de pensée rationnelle conduit les gestionnaires à étudier les phénomènes complexes avec des cadres conceptuels beaucoup trop limités . Face à la complexité, ils ont donc tendance à se comporter comme si les systèmes humains étaient des systèmes simples qui fonctionnent de façon rationnelle , à faire comme si la complexité n'existait pas . Pourtant, l'observation des rapports humains mène parfois à des constats surprenants: « les individus qui, considérés isolément, semblent satisfaire aux critères de bons sens et de normalité, ne s'en comportent pas moins d'une façon inattendue et paradoxale»³⁰.

La vision particulière du monde acquise par les futurs gestionnaires au cours de leur formation, constitue donc par rapport à la complexité des rapports humains, un obstacle majeur en ce qui a trait à leur habileté à gérer d'éventuels conflits. Contribuer significativement au dénouement des conflits relationnels exige une certaine expertise et nécessite le recours à des stratégies efficaces aptes à minimiser les dysfonctions du conflit et à

²⁸ Amadiou Jean, Rojot Jaques, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Litec, Paris, 1996, p112.

²⁹Idem ,page 110

³⁰ Christine Marsan, Gérer les conflits, éditions DUNOD, Paris 2005, p23.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

en maximiser les fonctions positives; ce qui implique de sortir du cadre rassurant de la pensée linéaire .³¹

En somme, les difficultés éprouvées par les gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des conflits relationnels peuvent s'expliquer par le fait qu'ils sont peu ou mal habilités à appréhender ces derniers. Les individus qui accèdent à ce titre ont souvent d'importantes compétences techniques, mais ils présentent, dans plusieurs cas, des lacunes en ce qui concerne les relations humaines .

Ainsi, les conflits peuvent faire peur et cela conduit bien souvent les gestionnaires à faire de l'évitement lorsqu'ils se trouvent devant ces situations. Le manque de temps, l'insuffisance d'outils, d'habiletés, voire de moyens d'intervention, le manque de formation et le fait que cette dernière ne tienne pas assez compte de la complexité de tels phénomènes, contribuent à limiter leurs capacités d'action dans les conflits relationnels vécus dans l'entreprise.

3. 5. Gestion des conflits par la communication interne :

3. 5.1 LES REGLES DE LA COMMUNICATION EN CAS DE CONFLIT

La communication baigne nos relations de travail en permanence. Elle est de ce fait au cœur de toutes les situations, y compris au cœur des situations qui peuvent engendrer des conflits, ou directement au cœur de situations conflictuelles déjà déclarées.

S'il ne s'agit pas de faire ici l'apologie de la manipulation, nous examinerons néanmoins certaines techniques censées tendre plus efficace dans la communication, notamment quand il faut convaincre des partenaires ou des adversaires. En effet certaines techniques de persuasion ou de réfutation d'arguments peu « orthodoxes » peuvent nous causer du tort si nous ne savons ni les reconnaître ni les parer.

3.5.1.1 Être persuasif et argumenter

La manière dont nous sélectionnons les informations utiles pour nous former un jugement ou une opinion n'est ni neutre, ni objective. Nous percevons, nous recherchons, et nous validons généralement les informations dites consonantes, et nous ignorons, invalidons et rejetons celles qui sont dissonantes. Les informations consonantes ne remettent pas en

³¹ Christine Marsan, Idem, p25.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

cause nos valeurs, nos opinions, notre manière de percevoir la réalité. Par contre celles qui sont dissonantes nous irritent.

D'une façon générale, et cela vaut dans toute discussion (concertation, négociation...). les individus ont tendance à renforcer leur système d'opinion ou leur système de valeurs en recherchant sélectivement des informations consonantes. Ainsi ils stabilisent ces systèmes d'opinions ou de valeurs. Ils n'accordent crédit qu'aux informations qui peuvent accroître cette stabilité ou du moins, ne pas la menacer.

La stabilité de ce système de penser est une force d'inertie considérable qui peut compromettre tout effort de rapprochement entre adversaires. Ceux-ci doivent la reconnaître, chez eux-mêmes puis chez ceux d'en face, puis la vaincre pour ne pas camper sur des positions figées. Parfois les informations dissonantes sont sciemment utilisées comme un procédé d'argumentation. Les orateurs y ont recours pour mieux asseoir leur argumentation en les réfutant.

Pour pouvoir discuter de l'argumentation, voyons d'abord ce qu'est un argument. Il consiste en un raisonnement plus ou moins élaboré destiné à convaincre un interlocuteur. Dans le mot « convaincre », on trouve l'idée de lui faire intégrer une opinion ou de le faire changer d'opinion, de l'engager dans une action ou de modifier cette action.

A. Quelles sont ces catégories d'arguments ?

- **L'argumentation liée à la cause :** Un des outils les plus forts et les plus couramment utilisés consiste à détecter et à mettre en avant la cause d'un fait ou d'un évènement. Par exemple : Chirurgien de garde veut opérer un patient électif sur le programme d'urgence car y un manque de moyens.
- **L'argument portant sur l'efficacité:** Notre époque est toute entière portée vers l'atteinte de résultats. Dans cette perspective, prendre une décision s'appuyant sur tous les effets positifs ou négatifs d'une action est un procédé efficace.
- **L'argument de l'autorité :** Quand vous souhaitez être suivi dans vos propositions, le fait de vous appuyer sur l'exemplarité d'un personnage de renom, sur le succès d'une entreprise comme modèle etc, est souvent persuasif.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

- **Le dilemme comme argument:** Votre adversaire peut tenter de vous confiner dans une voie sans issue. Il commence à vous conduire dans cette impasse qui contient une ou deux solutions. Ces solutions sont examinées sans qu'elles apportent de résultat satisfaisant au problème. C'est alors qu'il présente une troisième solution au moment crucial de la discussion.
- **L'argument des efforts ou des sacrifices :** En mettant en avant les sacrifices ou les efforts déjà consentis, votre interlocuteur peut vous persuader de poursuivre votre effort. A l'inverse, il peut décider quelqu'un à entreprendre une action de longue durée en insistant sur la facilité à atteindre la première phase. Il passera sous silence ce qu'implique l'action dans son ensemble et dans le temps. C'est ce que JOULE et BEAUVOIS appellent la théorie de l'engagement dans le célèbre « petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens ».
- **L'argument qui passe par les exemples et par la mesure :** L'exemple est très utile dans la construction de l'argumentation parce qu'il possède une force d'illustration. L'exemple a souvent charge de preuve dans le débat, il est puissamment évocateur. De nombreuses argumentations reposent sur la mesure d'un résultat escompté. Si vous indiquez que la progression prévisionnelle du CA, sera de l'ordre de 15% pour le prochain budget, il est fort probable que toute votre démonstration antérieure sera admise, parce que votre argumentation repose sur une évaluation chiffrée.
- **La comparaison comme argument**
- **Savoir conclure:** La conclusion a pour objectif de finir de persuader, d'amener l'accord, d'influencer ou d'emporter la décision. Elle doit s'achever sur une définition claire des termes de l'enjeu et sur une recommandation forte et précise. Il est donc impératif de respecter les deux nécessités de la conclusion : récapituler les arguments et tracer les perspectives. -Dans la récapitulation, nous devons revenir sur les aspects majeurs développés pour éclairer la ou les personnes sur les points forts de notre raisonnement et pour ramasser notre propos. Il n'est pas question dans cette phase de revenir de façon prolongée sur ce que nous avons déclaré, mais d'en faire apparaître les grands axes.

3. 5.1. 2Être pédagogue :

Au moment où les choses vacillent, et où règne la confusion des idées et des sentiments, il est indispensable de savoir proposer une attitude et un discours qui mettent à plat les problèmes, qui structurent les relations,

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

qui s'ancrent sur les repères de base de l'équipe ou de l'entreprise : ses valeurs, ses règles, ses normes. Il est important, à partir de ces éléments de référence, d'offrir une stabilité au milieu du désarroi. Cette stabilité passe par cette appréhension de ce que sont les éléments essentiels qui auront toutes les chances de perdurer, et ceux qui risquent d'être balayés dans le conflit .

3.5.1.3. Respecter les règles et valeurs de l'organisation .

3.5.1.4. Être positif :

Le changement crée une attente et un espoir pour certains, mais il génère pour la plupart de l'anxiété. Une anxiété d'autant plus prégnante dans le temps que les acteurs, pris dans la confusion des affrontements, ne perçoivent pas ce de quoi demain sera fait. Dans cette période de bouleversements, ils espèrent une nouvelle situation idyllique tout à leur avantage, dans laquelle l'adversaire serait « éliminé ». Il est clair que c'est très rarement le cas, et que la situation intermédiaire qui s'installe ensuite suscite pour beaucoup d'entre eux pas mal de désillusions.

Conclusion :

En guise de conclusion, nous saisissons que le conflit est tout litige, malentendu, querelle qui peut être déclenché entre deux parties. Les conflits en milieu de travail peuvent se situer sur les plans de l'individu (la personne vit un conflit intérieur qui ne touche qu'elle), des relations interpersonnelles (conflit entre deux ou plusieurs individus), des relations entre des groupes au sein d'une organisation. Il se caractérise par une succession de phases qui sont : la phase d'accumulation des tensions, la phase d'installation du conflit, la phase de développement, la radicalisation du conflit, le reflux et la sortie de conflit et enfin, la période post-conflit. La nature des conflits est différente ce qui donne lieu à plusieurs types de conflits.

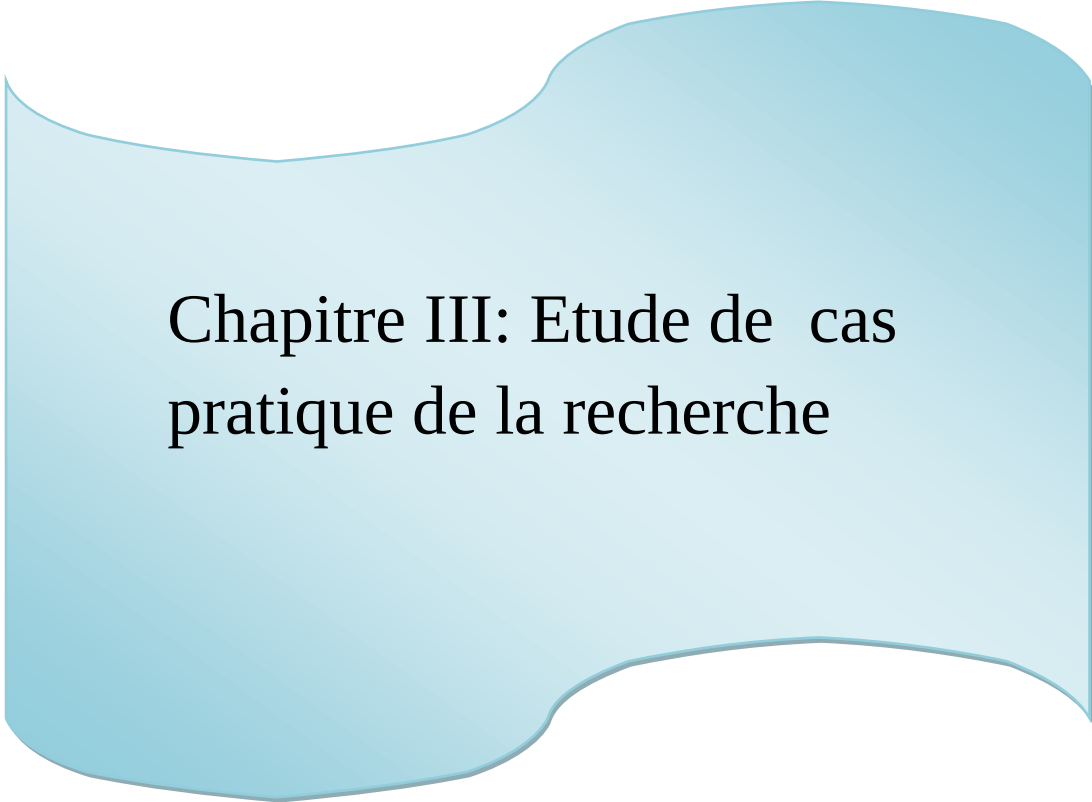
On trouve que le conflit a un double effet: il peut être contributif et avoir des retombées positives et destructives engendre des coûts énormes. Quand on contrôle le conflit à un certain niveau adéquat et qu'on possède une vision juste du conflit, ce dernier peut devenir la source de créativité et d'efficacité. Mais si le conflit dépasse le niveau adéquat, il provoque la destruction. Il entraînera une dysfonction de l'organisation. Par contre, si le niveau du conflit est inférieur au niveau adéquat, l'organisation devient rigide.

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisation

Elle doit faire un effort pour que le conflit reste au niveau adéquat et le laisser se développer dans une bonne mesure pour atteindre ces buts et améliorer son efficacité plutôt que d'essayer de l'éviter ou de le supprimer.

Dans la gestion, nous distinguons plusieurs comportements adoptés par les protagonistes. Thomas a différencié cinq stratégies face à un conflit: l'évitement, l'accommodation, la compétition, le compromis et la collaboration et on a ajouté deux autres attitudes selon BREARD et PASTOR : la réponse autoritaire et oppressive et la démission. Afin de dépasser les malaises, le management a décrit quelques démarches à savoir : le recours hiérarchique, la médiation, l'arbitrage, la négociation, la confrontation, la conciliation, et l'utilisation de tiers. Chaque modèle de résolution de conflit est propre à certaines situations et pour cela, chaque manager devra les utiliser en adéquation avec les situations auxquelles il fait face. Toutefois, il convient de retenir qu'il n'y a pas de modèle figé.

L'inhérence de conflit aux relations sociales fait qu'il faut toujours essayer de l'anticiper, de le prévenir pour amoindrir ses méfaits. Pour ce faire l'entreprise doit recourir à des approches managériales et des techniques. Ces pratiques sociales les plus récurrentes sont l'audit social, le diagnostic social, le contrôle de gestion social, la veille sociale, l'observation sociale, ainsi que la clarté des règles et l'extirpation du problème à la racine.



Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche

Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil

1. 1. L'historique :

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée; précisément le 28 juillet 1955. A cette 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 reliées.

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, complété et modifier par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.³²

Aujourd'hui, le C.H.U de Tizi-Ouzou est la seule structure spécialisée « vivante » à la disposition d'une population de plus en plus exigeante et qui prend en charge plusieurs Wilayas limitrophes comme BEJAIA, BOUMERDES, BOUIRA.

Le devoir de chaque professionnel de la santé est de dispenser des soins de qualité. Aujourd'hui cette demande est d'une autre nature, d'un autre niveau d'évolution, elle nécessite la mise en place de référentiels, de procédures, de moyens, de produits adaptés et de formation qui devraient être suivis d'un processus d'évaluation de la qualité de soins.

Cette évaluation consiste à mesurer les écarts entre des objectifs prédéterminés et leur niveau de réalisation, l'ensemble de ce processus peut être conduit grâce à la mise en place d'un audit interne.

³² <http://www.dsp-tiziouizou.dz/index.php/chu>

1. 2. Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou

Le fonctionnement de centre hospitalo-universitaire est assuré par un conseil d'administration, dirigé par un directeur, ainsi par un corps médical qui assure les actes médicaux. De ce fait, le fonctionnement de CHU est assuré par deux volets : un volet administratif et un volet médical.

1. 2.1. Le directeur :

Est chargé d'assurer le bon fonctionnement de CHU. À ce titre, il a pour mission: d'exécuter les délibérations du conseil d'administration, de représenter le centre hospitalo-universitaire devant tous les actes de la vie civile, d'exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels de centre hospitalier public, d'assurer la gestion administrative et financière, de préparer le budget et les comptes, de faire assurer un service de garde, de mettre en œuvre les procédures et normes en vigueur en matière de fonctionnement, de sécurité et d'hygiène hospitalière. Il est appelé ainsi de veiller à ce que le matériel et équipement mis à la disposition du personnel médical et paramédical par l'hôpital, soit adéquat, en bon état de fonctionnement et garantissant la sécurité du patient, de tenir un dossier médical pour chaque patient, de veiller à la bonne tenue des différents registres dont la nature est définie par arrêté du ministre chargé de la santé, enfin, d'élaborer le rapport annuel d'activité qu'il soumet au conseil d'administration

1. 2.2 Le conseil d'administration :

Il comprend le représentant du ministre chargé de la santé (président), un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, un représentant de l'administration des finances, un représentant des assurances économiques, des organismes des sécurités sociales de l'assemblée populaire de la commune siège du centre hospitalo-universitaire, de l'assemblée populaire de la commune siège du C.H.U, un représentant des spécialistes hospitalo-universitaires élu par ses pairs, des personnels médicaux élu par ses pairs, un représentant aussi des personnels paramédicaux élu par ses pairs, des associations des usagers de la santé, des travailleurs élus en assemblée générale, et le président du conseil scientifique du C.H.U

1. 2. 3. Le conseil scientifique

Le conseil scientifique propose toutes mesures de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services de soins et de prévention, la réparation des personnels, en relation avec les activités des services. Il participe à l'élaboration des programmes de formation et de recherche en sciences médicales et évalue l'activité des services en matière de soins, de formation et de recherche. Ce conseil peut être saisi par le directeur du centre hospitalo-universitaire, de toute question à caractère médical, scientifique ou de formation¹. Il comprend : les responsables des services médicaux, un pharmacien responsable de la pharmacie, un chirurgien dentiste, et un paramédical élu par ses pairs dans le grade le plus élevé du corps des paramédicaux.

Ce conseil élit en son sein un président et un vice-président pour une durée de trois années, renouvelable. Il se réunit, sur convocation de son président, en session ordinaire, une fois tous les deux mois et en session extraordinaire à la demande, soit de son président, soit de la majorité de ses membres, soit du directeur général du CHU. Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal consigné sur un registre. Ce conseil ne peut siéger valablement que si la majorité de ses membres est présente. Cependant, si le quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué dans les huit (8) jours suivants et ses membres peuvent alors siéger quelque soit le nombre des membres présents.

Le comité consultatif assiste le directeur général du C.H.U. dans l'accomplissement de ses missions et plus particulièrement dans la mise en œuvre des propositions et recommandations du conseil scientifique. Il comprend, outre le directeur général, président : le président du conseil scientifique ; trois (3) à sept (7) chefs de services désignés par le conseil scientifique. Les réunions du comité consultatif peuvent être, à l'initiative du directeur général du C.H.U ou de la majorité des membres du comité consultatif, élargies au secrétaire général et aux directeurs des structures de l'établissement. Le comité consultatif se réunit une fois par mois.

1. 3 .Organisation du CHU de T-O par service :

Le CHU de T-O est organisé en service, ces services sont les services d'hospitalisation, service des urgences et les services médico-techniques. Services d'hospitalisation .

Ce sont des services remplissant la fonction d'hébergement des malades.

Ces derniers sont ceux nécessitant des soins intensifs et dont l'état de santé demande un suivi thérapeutique en milieu hospitalier. L'admission dans les services hospitaliers s'effectue soit par le biais du service des urgences ou par le biais du malade lui-même sollicitant le service hospitalier. Le CHU du T-O contient plusieurs services d'hospitalisation notamment :

1.3. 1 Services chirurgicaux et médicaux :

Tableau 5 : service chirurgicaux et médicaux

<i>N°</i>	<i>Services médicaux</i>	<i>Capacités en lits</i>	<i>N°</i>	<i>Services chirurgicaux</i>	<i>Capacité en lits</i>
01	Médecine interne	57	01	Chirurgie viscérale	57
02	Cardiologie	53	02	Traumatologie	58
03	Hématologie	32	03	Neurologie	34
0405	Réanimation médicale	12	04	Urologie	28
06	Réanimation	07	05	Chirurgie infantile	42
07	chirurgicale	74			
08	Pédiatrie	32			
09	Maladies infectieuses	08			
10	Psychiatrie	31			
	Néphrologie	28			
	Hémodialyse				
TOTAL		334	TOTAL		219

1.3.2 . Service des urgences :

Il est le service où sont dirigés les blessés et les malades dont l'état nécessite un traitement immédiat. Ce service regroupe les urgences chirurgicales, urgences médicales, urgence Pédiatrie et le Service d'Aide Médicale d'Urgence (SAMU).

1.3. 3. Services médico-techniques :

Ces services sont représentés principalement par le service de radiologie, et le laboratoire d'analyses médicales, Imagerie Médicale, Pharmacie, Maintenance Bio- Médicale, Centre de Transfusion Sanguine et Service Informatique. La participation de ces services à l'activité de l'hôpital mais ne remplissent se concrétisent lors de la fourniture des résultats des divers examens que demandent les services d'hospitalisation en les aidant à travers les investigations à l'établissement des diagnostics et au contrôle des thérapeutiques mises en œuvre.

1.4. Directions de l'organisation administrative :

1.4.1. La direction des ressources humaines

Considérée comme l'une des plus importantes structures administratives de l'établissement, eu égard au rôle prépondérant qu'elle joue dans la gestion et le fonctionnement du CHU. La direction des ressources humaines est constituée des services et bureaux suivant :

- ✓ La sous direction des personnels :
 - Le bureau de la gestion des carrières des personnels médicaux, paramédicaux et psychologues;
 - Le bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs techniques et de service ;
 - Le bureau des effectifs, de la régulation et de la solde.
- ✓ la sous direction de la formation et de la documentation :Elle comporte Le bureau de la formation ; le bureau de la communication.

Outre la tache de la gestion des ressources humaines qui lui est collée traditionnellement, et qui se résume dans les activités de recrutement, de formation, de promotion, de mutation et de gestion du système salarial et indemnitaire, la direction des ressources humaines assure également la gestion administrative, fonction qui consiste essentiellement en l'application de la réglementation en vigueur et du droit du travail en général, en plus de l'entretien des relations avec les partenaires externes, à savoir le ministère de la tutelle, les services de la fonction publique, les agences d'emploi ainsi que d'autre organismes tels que la sécurité et la caisse de retraite.

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 autre, 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 :

A. Le recrutement :

Le recrutement se fait en fonction des besoins des différents services administratifs et médicaux, permettant de pourvoir les postes vacants à la suite des départs à la retraite, de maladie, de congés..., ces besoins sont déterminés par le biais du plan annuel de gestion des ressources humaines qui est un tableau récapitulant la situation des effectifs du C.H.U, les besoins en personnel, les postes actuels et la répartition des postes budgétaires. Ce plan annuel détermine aussi le calendrier des recrutements. Ce plan est envoyé à la direction de santé et au ministère, chaque fin d'année, pour la validation et l'accord.

B. Rémunération

La rémunération est constituée du salaire de base et des différentes primes et indemnités. Le calcul du salaire de base se fait en fonction de la classification du poste de travail dans la grille salariale.

C. La formation

La formation se divise en formation de base et la formation continue. D'après l'article 3 du décret exécutif n° 96-92 la formation continue est une obligation pour les établissements publics à caractère administratif(annexe n°3), a cette effet, chaque fin d'année, après l'envoi du ministère des principaux thèmes de formation pour le CHU de T-O, il y'a une nécessité de déterminer les besoins en formation, d'élaborer un plan de formation et de permettre la faisabilité de ces formations, en assurant le transport, et tous les moyens nécessaires.

1.4.2. 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 de l'analyse et de l'évaluation des coûts qui comporte : le bureau de l'analyse et de la du budget d'une répartition équitable entre les dépenses et les recettes.

- La sous direction 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.

1.4.3. La Direction des moyens et matériels

Elle comprend

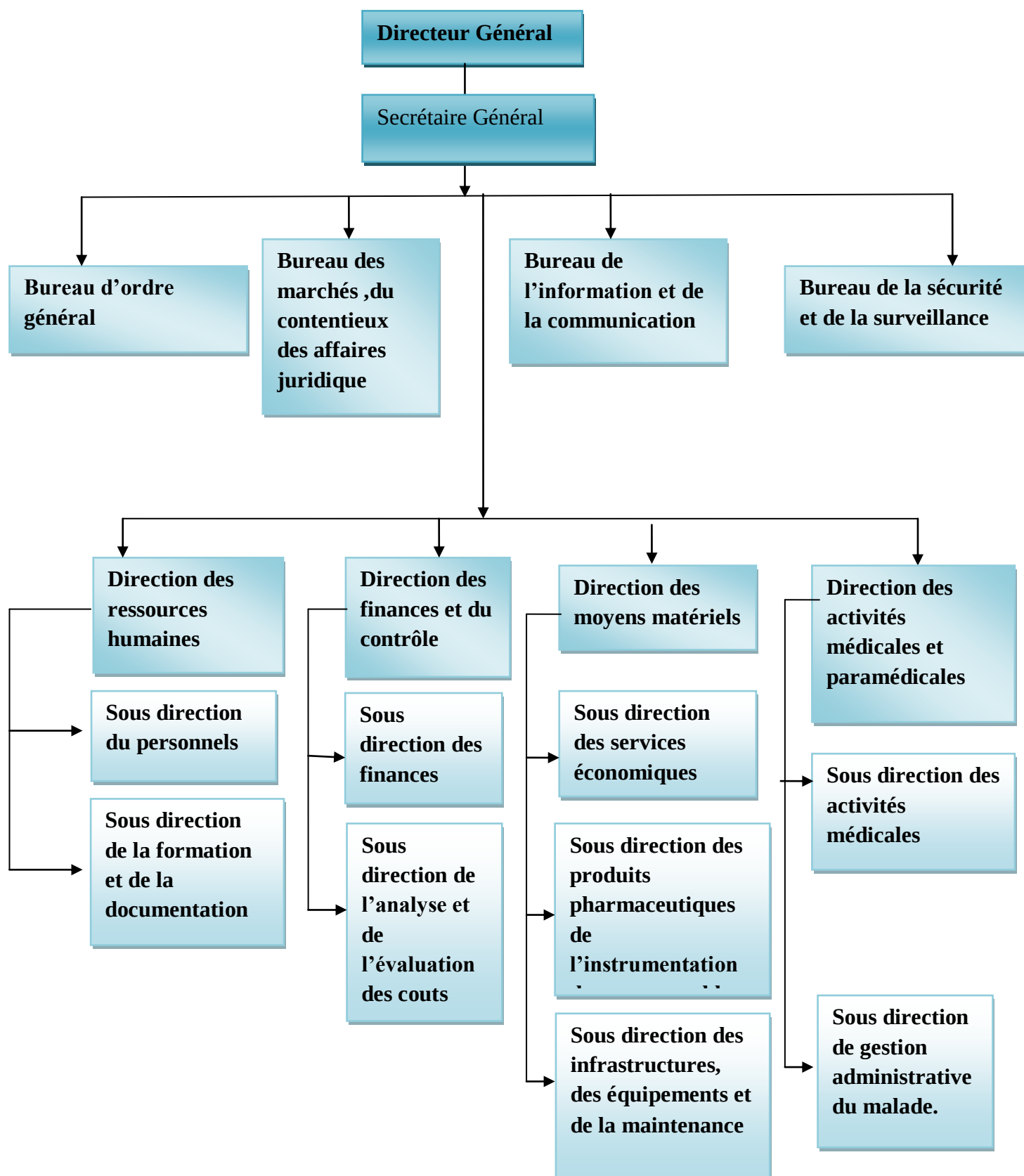
- ✓ La sous direction des services économiques qui comporte : le bureau des approvisionnements; le bureau de la gestion des magasins, des inventaires et des réformes ; le bureau de la restauration et de l'hôtellerie.
- ✓ La sous direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et du consommable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

1.4.4. La direction des activités médicales et paramédicales :

chargée :

- ✓ d'étudier et de proposer, en liaison avec les structures concernées de l'administration centrale, les projets de textes relatifs aux statuts des personnels médical, paramédical et autres catégories de personnels et à l'organisation de la gestion de leur carrière ;
- ✓ de participer à l'évaluation des besoins en personnels médical, paramédical et autres catégories de personnels du secteur ;
- ✓ d'assurer la gestion prévisionnelle des recrutements des personnels médical et paramédical et autres catégories de personnels du secteur ;
- ✓ d'assurer la gestion, l'organisation et la promotion de la carrière du personnel médical du secteur.

Figure 8 :organigramme de C.H.U



Section 2 : Résultats et analyses de l'enquête

Après la collecte des informations issues de l'enquête, les résultats et leurs analyses se

Présentent comme suit: L'analyse de notre échantillon porte ainsi sur plusieurs aspects: la situation des salaires, le niveau d'instruction, le statut, la typologie des conflits et les mécanismes de leur prévention et de leur gestion.

2.1. Présentation de la population d'étude

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire nous avons utilisé a la fois des entretiens libre avec le directeur du service des ressources humains monsieur OUZAL et ses chefs de services en raison de leur position de responsables hiérarchiques qui ont en charge la gestion quotidienne des conflits .

Les entretiens nous ont permis d'approfondir avec les agents contactés , les différents aspects qui font les spécificité des conflits et la place de choix qu'occupe la communication interne au sein de l'hôpital .la population de notre étude est composée des agents de santé en service au C.H.U de Tizi-Ouzou ce sont les cadres suivant : le directeur du service R.H , et personnel administratif , les médecins (chef de service d'urologie.....), les 15 paramédicaux qui sont les infirmières et les techniciens de laboratoire qui ont constitué notre échantillon .

Tableau 6: répartition des enquêtes .

Directeur du service R.H et personnel administratif	Médecins	Les infirmiers les agents et les techniciens de laboratoire	Totale
12	6	20	38

2.2. Résultat Concernant la gestion des conflits

Tableau 7: résultat des questionnaires sur la notion des conflits

Réponses et total Questions	Oui	Non
En cas de divergence d'opinion sur certains aspects de travail à effectuer, discutez vous pour trouver un terrain d'entente ?	86.66% N=26	13.33% N=4
Est – ce que vos revendications sur les conditions de travail sont prises en compte par la Direction ?	84.21% N=32	15.78% N=6
La rumeur a-t-elle une forte ampleur au sein de l'hôpital ?	100% N=38	0
Existe il un service de règlement rapide de conflit ?	0	100% N=38
Avez-vous déjà reçu au sein dans l'hôpital ou à l'extérieur une formation sur la gestion des conflits ?	Les médecins on répondu par le oui mais pour la gestion des conflits avec les patients.	Les autres non

Tableau 8 : Les causes des conflits

Causes	Effectif
Intérêts	9
Valeurs	2
Social	6
Malentendus	8
Manque de communication	12
Total	38

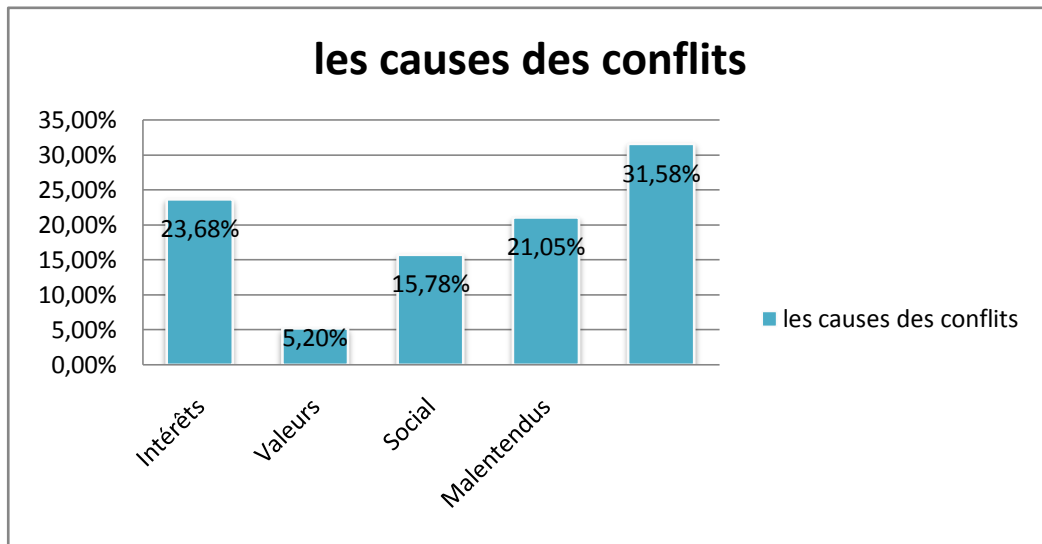


Figure 9 : traitement des données des questionnaires concernant les causes des conflits .
Source : les auteurs (notre enquête 2022).

2.2.1. Les causes des conflits au C.H.U TIZI-OUZOU

Le phénomène de la rumeur prend de l'ampleur au C.H.U Tizi-Ouzou Par sa capacité de propagation incroyable, elle véhicule aisément les informations dont des conséquences sont désastreuses, a répondu la majorité des enquêtés. Il arrive quelque fois que le Directeur de l'hôpital utilise la rumeur sous forme de « bruit de couloir », plus le bruit se répandra, plus les agents s'expriment librement sur la question et cela permet au Directeur de prendre une décision.

Concernant les revendications, 15,78% , ne sont jamais satisfaits des revendications faites au directeur. De nos jours les conflits de travail s'orientent vers d'autres domaines qui portent les aspects tels que :

- ✓ les revendications sur l'être (la qualité) et non l'avoir (la quantité),
- ✓ le développement du conflit à l'hôpital, celui-ci devient un lieu des revendications et de négociation.

Lors de nos entretiens avec le chef de service administratif monsieur BELABBAS , ce dernier affirme qu'il existe plusieurs conflits à l'Hôpital. Ainsi, leurs causes sont multiples. La plupart de ces conflits sont dus aux :

- ✓ Revendications financières. Par exemple, le retard des salaires, ou des intéressements de salaires. Là, l'Etat met du temps avant de payer ces intéressements. Ceux qui peut jouer sur le fonctionnement de C.H.U ;

- ✓ Revendications pour de meilleures conditions de travail ;
- ✓ Conflits de positionnement des chefs de service (ou de positionnement de leadership);
- ✓ Conflits entre les responsables centraux et la section syndicale de l'Hôpital.

Mais, il dit que les organisations syndicales sont l'une des vraies causes en ces termes que chacun de ces syndicats discutent de manière individuelle et autonome.

les types de ces conflits rencontrés dans ce centre hospitalier sont le plus souvent les conflits interpersonnels et les conflits intergroupes : Ils sont occasionnés par plusieurs raisons. Selon lui (le DRH), nous avons les causes qui émanent, par exemple, des conditions de travail. C'est-à-dire, les conflits causés par les rémunérations, l'organisation de travail ou les moyens de travail. Nous avons aussi les causes liées au manque de partage de l'information. Ce sont ces types de conflits qui conduisent les conflits intergroupes (administration et groupes sociaux).

2.2.2. Les conséquences des conflits a l'hôpital :

Dr OUANANI Mustapha chef de service Il affirme que ces conflits ont des conséquences négatives sur la bonne marche de C.H.U . Ce sont principalement :

- ✓ Les malades ne sont pas soignés,
- ✓ les médecins n'honorant pas leur rendez vous ;
- ✓ L'image de l'Hôpital est ternie;
- ✓ Les bailleurs (partenaires) ont tendance à fuir , personne ne voulant investir là où il ya des crises ;
- ✓ La démotivation du personnel.

2.2.3. Méthodes de résolution des conflits cas C.H.U :

Tableau 9: résolution du conflit existant

Façon de résolution du conflit existant	Fréquence
Par une négociation	12
Par une médiation	9
Par intervention du supérieur .	10
Sans réponses	7
Total	38

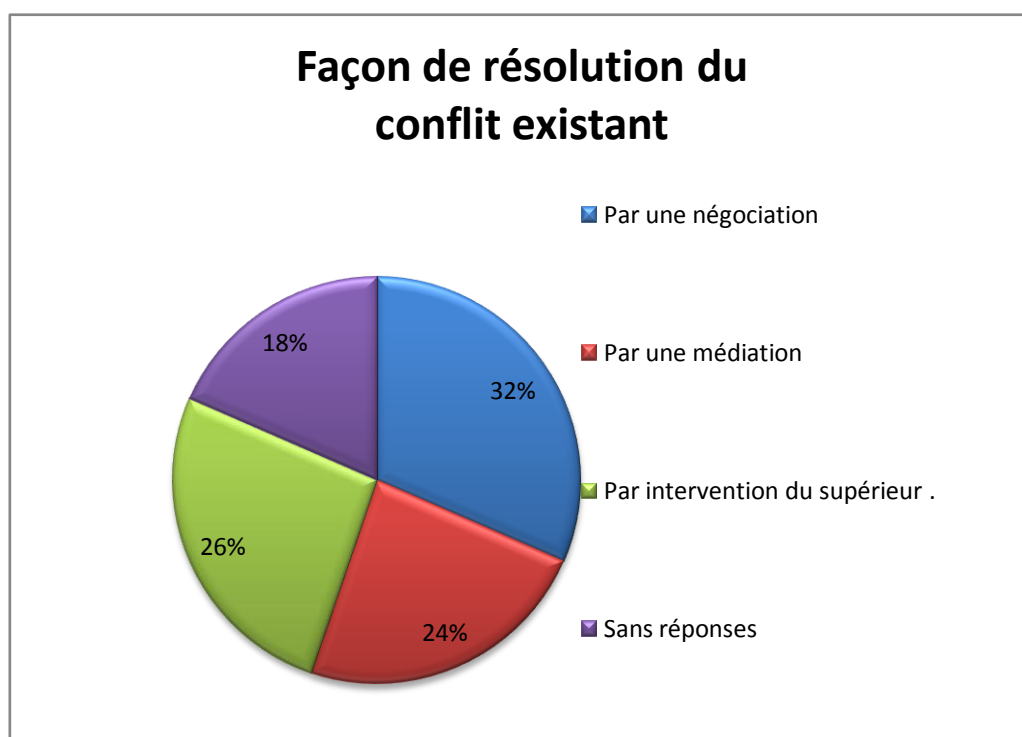


Figure 10 : traitement des données des questionnaires concernant la façon de résolution du conflit .

Selon les données recueillies nous avons pu constater une différence dans la stratégie personnelle pour gérer un conflit. Que cela soit de gérer un conflit à l'amiable et chercher des solutions, faire appel au règlement intérieur, confronter ces conflits, ou bien éviter carrément ce conflit.

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

Un de nos enquêtés dit:« a mon avis dans chaque organisation privé ou public pour résoudre un conflit tu dois te référer à **la réglementation** et suivre les étapes mais bien sur en Algérie la réglementation et juste sur le papier ».

Un autre confirme que la négociation c'est le moyen le plus apte dans son service pour résoudre un problème relationnel : « c'est de parler et **négozier** avec la personne, personnellement avec mon équipe je trouve pas de difficultés a gérer ou bien a résoudre un conflit il suffit juste de négocier ».

Un des enquêté affirme : « généralement j'utilise le contrat direct, si j'ai un conflit je le règle , si ça me dépasse je vais faire un écrit au le responsable hiérarchique, je garde toujours la traçabilité, j'ai même déjà fait un **rapport** a quelqu'un , moi j'utilise pas trop la négociation en Algérie ».

Un autre confirme : « le moyen que j'utilise pour résoudre un conflit c'est **comité** ».

Un autre pense il doit avoir **une intervention supérieur** pour résoudre un conflit et attendre le meilleur moment c'est pendant **la réunion** .

Les résultats, de nos recherches démontrent aussi pour gérer un conflit Il faut :

savoir analyser les revendications pour pouvoir bien négocier ; il s'agit de chercher dans les revendications :

- ✓ Actions, la ou les causes réelles de mécontentement des agents :
- ✓ Si la revendication est spécifique à un individu ou à un collectif
- ✓ Si la revendication concerne tout l'hôpital
- ✓ Si l'énoncé correspond à une insatisfaction réelle à savoir s'il y a correspondance entre le ton et l'importance de la revendication.

Il faut recueillir le maximum d'informations sur les points suivants :

- ✓ L'environnement économique de l'hôpital (budget, primes, fournisseurs, patients)
- ✓ Le personnel et les familles du personnel
- ✓ Les syndicats (la bonne connaissance des partenaires est primordiale)
- ✓ La profession et la concurrence
- ✓ L'opinion publique

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

✓ La position des administrateurs

✓ Le contexte politique

Il faut donc savoir quand négocier

✓ La gestion des tensions doit s'effectuer avant qu'il y ait conflit

✓ Chaque fois qu'il est nécessaire de clarifier les droits, les devoirs existants, d'appliquer le règlement intérieur l'hôpital,

Il faut savoir comment négocier

Le Directeur est et doit rester le meneur il doit par ailleurs :

✓ rappeler les faits

✓ faire le point de la situation

✓ fixer les objectifs de la réunion

✓ proposer une méthode de travail

✓ Définir les mots qui seront à la base des discussions

✓ laisser l'autre partie s'exprimer librement et complètement

✓ recenser les points sur lesquels il y a désaccord des parties .

Le Directeur des R.H a livré sa stratégie personnelle de gestion de conflits. Cette stratégie s'appelle « la gestion anticipative et anticipatrice », autrement appelée « prospective », c'est-à-dire avoir une attitude proactive et réactive qui consiste à prévoir les conflits et à prendre les dispositions qui permettraient de les éviter .

2.3. Analyse des résultats Concernant la Communication interne :

Tableau 10 : résultats du questionnaire sur la communication interne .

Source les auteurs (notre enquête 2022)

	OUI	NON
En cas de conflits, est-ce que le dialogue existe	76,31% N=29	23,68% N=9
Etes- vous satisfait de la manière dont la communication interne intervient pour régler les conflits ?	N=8 21,05%	N= 30 78,94%
vous écoutez vos interlocuteurs ?	N=29 76,31%	N=9 23,68%
Est- ce que vous avez souvent le feed-back spécifique et précis de vos actes?	N=26 68,42%	N=12 31,57%
avez-vous remarqué une évolution de ces conflits ?	100% N= 38 (sur tous après la pandémie car pendant cette période y avez un problème de communication) .	0
Est-ce que vous recevez les directives et instructions de la direction dans l'exécution de vos taches ?	N=28 Mais pendant le covid c'étais de l'anarchie	N=10
Ets ce que vous partagez l'empathie dans vos relations avec les collègues ?	N=30 78.94%	N=8 21.05%
Avez-vous déjà fais appel a une tierce personne pour régler un conflits dans l'hôpital ?	N=26 68,42%	N=12 31,57%

2.3.1. service de la communication au C.H.U

Après l'analyse des entretiens qu'on a effectuée avec les différentes catégories concernant le premier thème (un service de communication). Nous avons retenu une seule réponse importante :

Les personnes interrogées trouvent que le service de communication existe au sein de C.H.U mais son rôle est d'assurer la communication entre les deux unités NADIR MOHAMMED et Unité de Belloua et que la communication à l'intérieurs de C.H.U se fait d'une manière hasardeuse.

D'après certains, le C.H.U lui-même c'est une boîte de communication dont un de nos enquêté dit « pour moi le C.H.U lui-même c'est un service de communication parce que tout ce fait à la base d'une communication surtout entre les services .»

Un autre enquêté nous déclare que « service de communication ici chez nous a d'autre fonction , mais pour la gestion des conflits c'est du hasard qui fonctionne.».

L'autre confirme que Le système de communication interne est quasiment absent.



Figure 11: cellule de communication.

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

D'après tous ces avis. On a pu constater appris qu'il y avait un service de communication dans l'hôpital (cellule de communication). Mais la communication interservices hospitaliers ou avec les services logistiques et l'administration générale est souvent noyée dans des considérations bureaucratiques.

On a tendance a penser quelles que soient son expérience et sa formation , peut être muté au service de communication , selon l'argument tous le monde communique on observe en pratique que la communication interne souffre de l'expérience inadéquate ou de la formation insuffisante ou inadaptée de responsable .souvent , la direction n'est même pas consciente des échecs .les conséquences d'un management de la communication irréfléchi ne se manifestent qu'a terme ou lors de crises graves .

D'où l'intérêt de manifester une grande prudence dans la désignation du responsable de communication , de ne pas considérer cette fonction comme accessoire ou marginale ,de ne pas accepter l'improvisation, d' évaluer (ou de faire évaluer) régulièrement le travail accompli .

2.3.1.1. La communication interne est rattachée au service de communication

Tableau 11 : avantages et inconvénients de rattachement de la communication interne au service de communication

Avantages	Inconvénients
Professionnalisation des messages L'approche visuelle et rédactionnelle sera moins austère et plus agréable pour les salariés . Transversalité La mise en œuvre des messages se fera de manière plus pragmatique selon les supports a utiliser et non plus uniquement suivant les publics	Perte d'autonomie La communication interne risque de devenir une pale déclinaison des opérations conçues pour l'externe La mise a l'index La communication externe peut porter ombrage a la communication interne et même la dominer .

Tableau 12: Les rapports entre les agents

Rapport entre agents	Effectif	Pourcentage
Bon	8	21,05%
Acceptable	21	55,26%
Médiocre	9(car il existe des conflits personnel).	23 ,68%
Totale	38	100%

Tableau 13 : L'évaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

Communication interne	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisante	6	15,78%
Satisfaisante	8	21,05%
Peu satisfaisante	11	28,94%
Pas satisfaisante	13	34,21%
Totale	38	100%

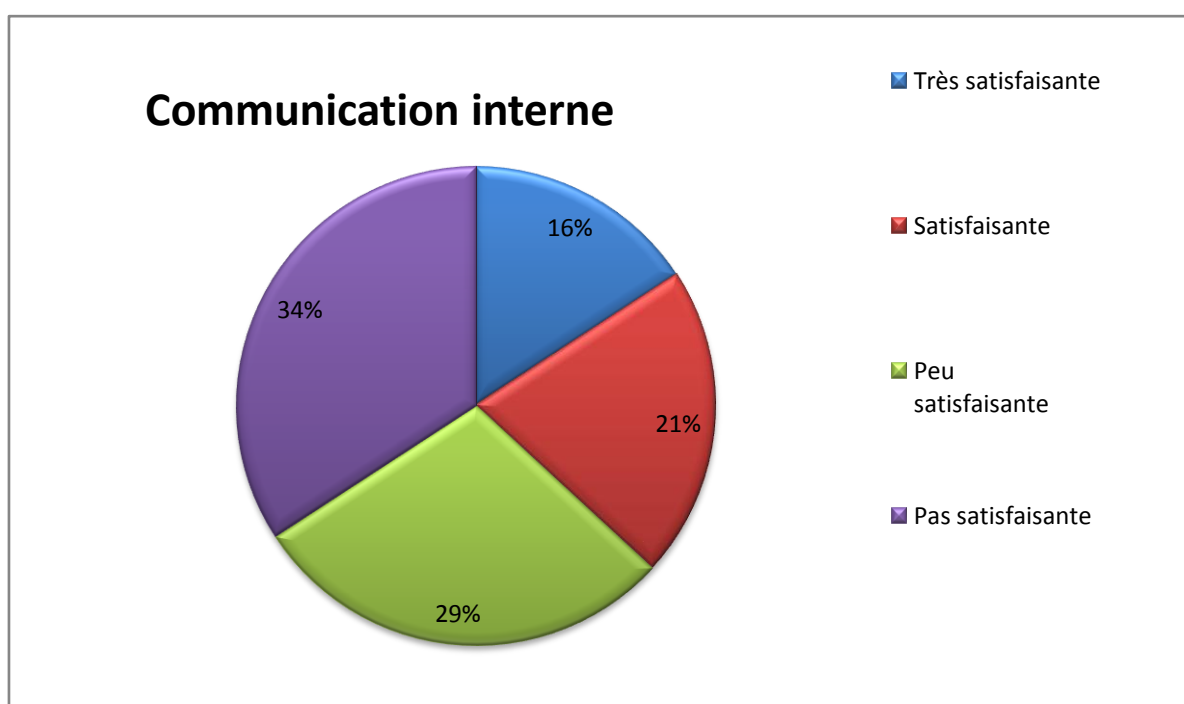


Figure 12: traitement des données des questionnaires.

La communication s'impose comme un levier dans le développement du leadership managérial, et contribue à forger une identité forte et valorisée de l'organisation et renforce la créativité des agents et la solidarité collective.

Or, ce qui est vécu actuellement au CHU de Tizi-Ouzou est tout le contraire, hormis une petite cellule de communication installée puis dissoute après quelques mois de travail.

La communication entre les gestionnaires et leurs collaborateurs est jugée inexistante par 34,21% des questionnés. Elle est faible et occasionnelle pour 28,94%, d'entre eux, alors que 21,5% sont satisfaits du niveau de la communication et 15,78% la jugent bonne et à la hauteur. Les entretiens que nous avons eus avec les employés du CHU confirment ces chiffres. En effet, la communication, selon eux, reste arbitraire, très peu formelle et n'ayant aucun objectif. Cette communication est réduite dans la majorité des cas aux circulaires ou aux notes de services. Ainsi des questionnés estiment que la communication informelle est la plus dominante au sein du CHU.

2.3.2. Les canaux de communication de C.H.U Tizi-Ouzou :

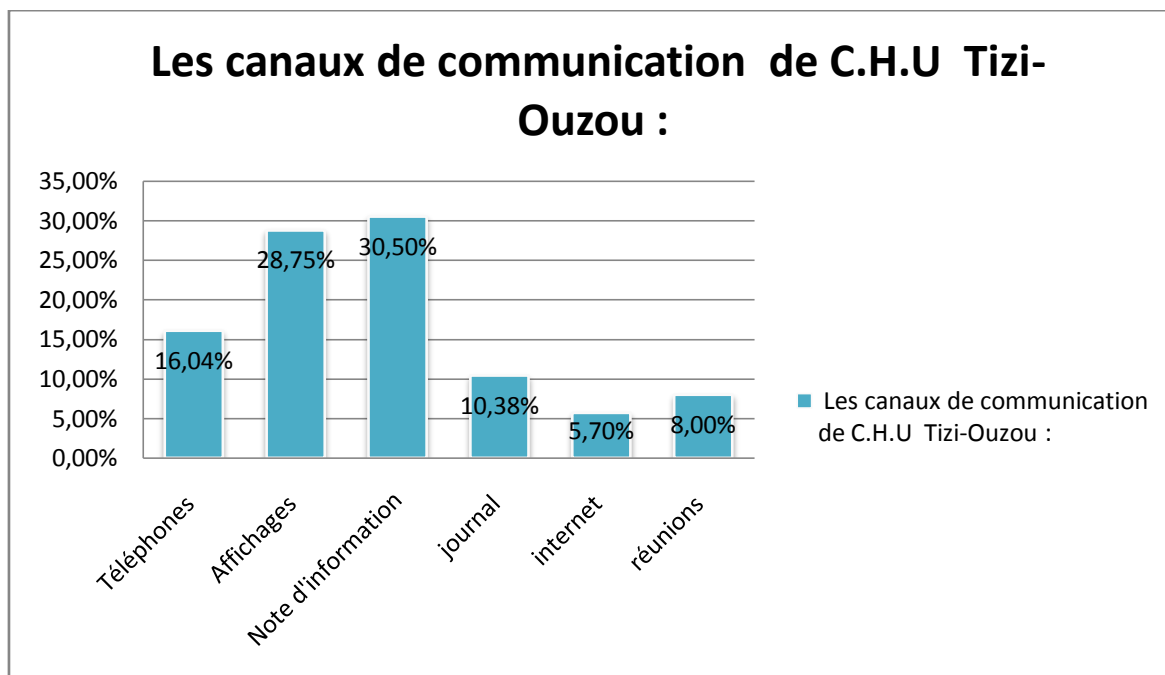


Figure 13 : graphique canaux de communication de C.H.U Tizi-Ouzou

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

La communication interne dans un établissement sanitaire peut s'avérer plus complexe (nombre considérable de métiers et la diversité de catégories de personnel qui y travaille).

En ce qui concerne la communication à destination des patients, elle est utilisée dans un but de collecte et de transmission d'informations : elle accompagne le patient de son admission jusqu'à sa sortie de l'établissement. Les outils de la communication interne sont multiples :

- moyens écrits : courrier, note d'information, dossier médical, enquête d'opinion, lettre au personnel, compte-rendu des réunions, intranet.
- moyens oraux : téléphone, entretien individuel, réunion d'information, commission de groupe d'étude.
- moyens audio-visuels : affichage, film d'information, répondeur téléphonique.

La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing.

Pour éviter l'incompréhension certaine adoptent des attitudes d'empathie dans leurs relations. La valeur de la communication est le feed-back ou rétroaction, sans feed-back il n'y a pas de communication véritable. D'après Norbert WIERNER, le récepteur n'est pas aussi passif dans le processus de communication. Le feed-back informe l'émetteur du degré de perceptibilité du message par le récepteur et permet de réajuster, au besoin le message.

Dans un établissement public qui est l'hôpital, le feed-back est primordial quel que soit la position du Manager. Les agents ont souvent besoin de l'opinion de leur dirigeant sur leurs actes. En retour, la décision de celui-ci a un impact sur le comportement des agents (les entretiens directs, l'utilisation du téléphone, la participation aux réunions de service).

Le feed-back évite les rumeurs et bannit l'anarchie dans un établissement. C'est ainsi que tout bon Manager doit savoir que les réseaux de communication informelle sont omniprésents dans toute organisation. Il faut donc bien les canaliser et décider avant l'embrasement de la crise.

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

Pour ce qui est de sa stratégie personnelle de gestion de conflit, le Directeur des R.H propose :

- ✓ personnel soit présent aux réunions ;
- ✓ L'amélioration de la communication ascendante : les subordonnés doivent communiquer un peu plus avec leurs supérieurs hiérarchiques respectifs.

Le directeur des R.H a exprimé sa satisfaction quant à la manière dont la communication interne gère les conflits. Néanmoins, il faudrait améliorer le dispositif de telle sorte que :

- ✓ La communication soit permanente ;
- ✓ Le communication abondante et permanente verbalement ou par écrit;
- ✓ Des rappels constants ;
- ✓ Des entretiens directs.

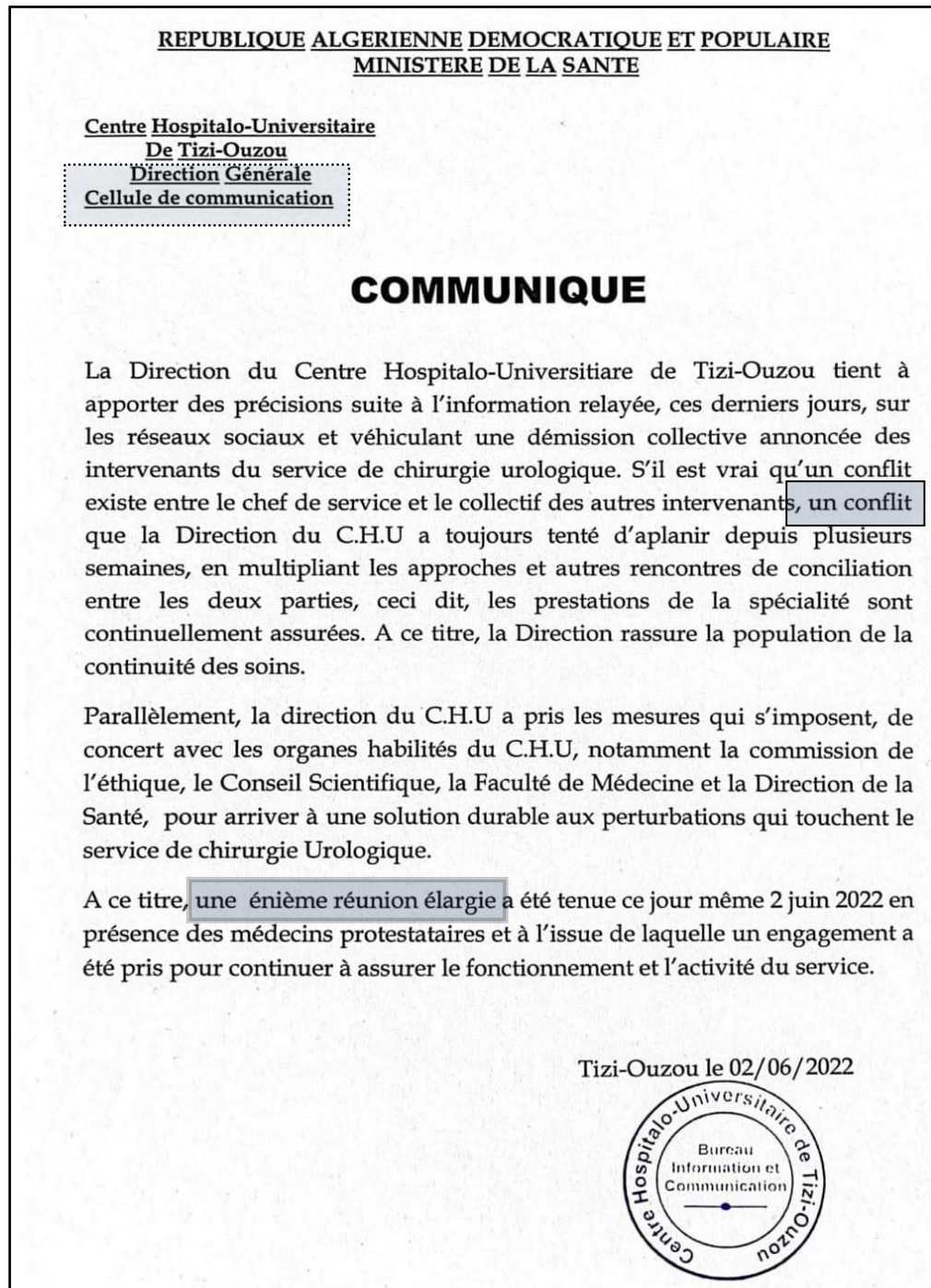


Figure 14 : exemple d'une méthode de résolution d'un conflit par une réunion au C.H.U Tizi-Ouzou 2022.

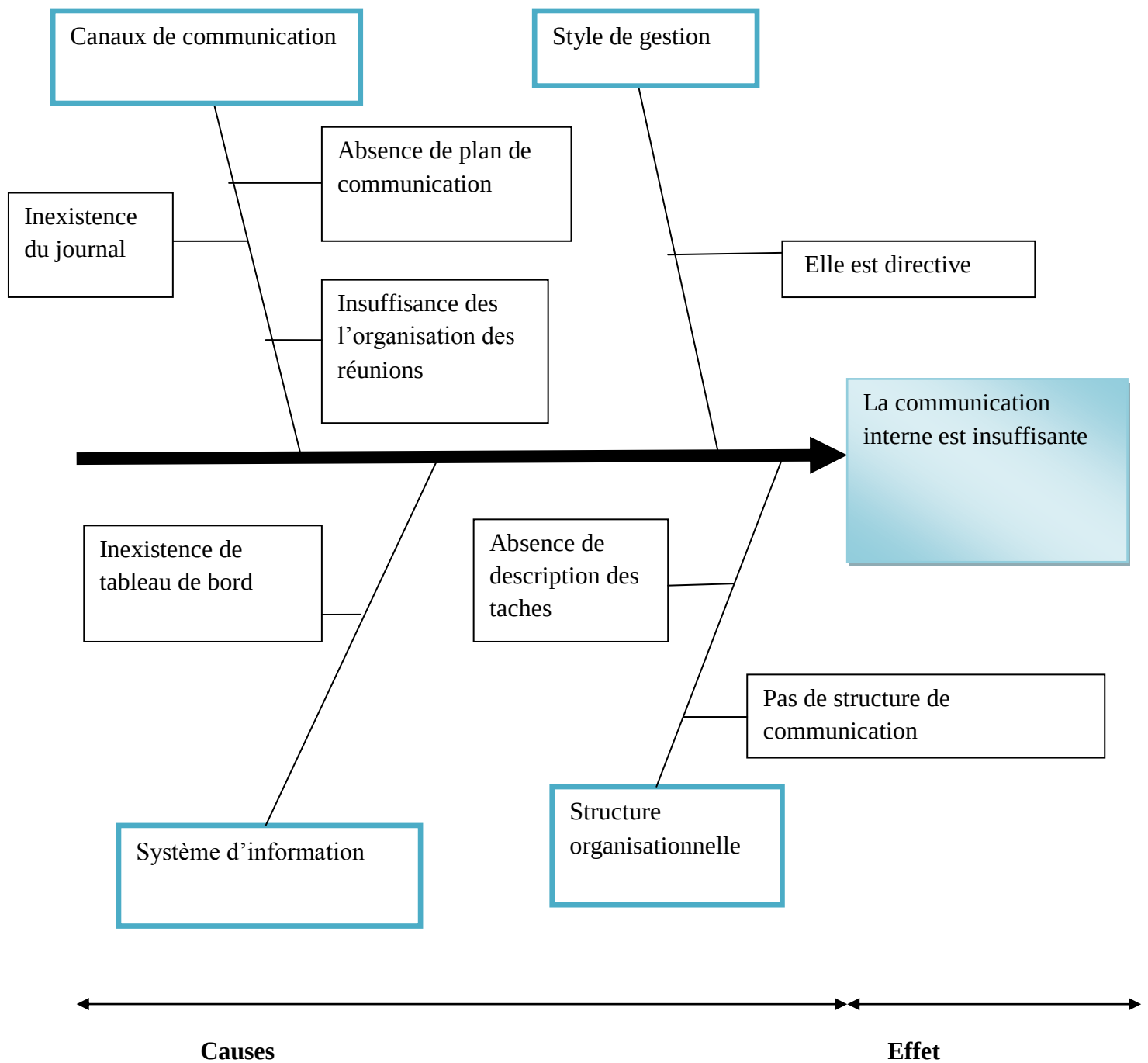


Figure 15: diagramme cause et effet communication

Source : Eric COBUT, ChristineDONJEAN , La Communication interne: 2eme édition - Page 54.

2.4.La communication interne pendant la pandémie

2.4.1.Les outils de la communication interne utilisé pendant la pandémie:

Dans la lutte contre la crise sanitaire du **Covid-19**, l'information, la **communication** et la bonne transmission des connaissances devient plus qu'importante dans la gestion et la prévention des risques de la santé : elles deviennent essentielles.

Les outils de la communication interne utilisé pendant la pandémie sont :

2.4.1.1.Téléréunion :

Ces techniques récentes de CI sont appelées à se développer compte tenu des couts croissants du déplacement. Chacune d'entre elles repose sur un matériel adapté, la visioconférence étant à cet égard la plus exigeante.

Concernant la réunion par téléphone plusieurs règles doivent être respectées, la première consiste à ne pas dépasser dix (10) personnes et à désigner un coordinateur de la réunion. Il convient également que les participant se présentent des leur connexion et rappellent leur nom à chaque prise de parole (cette règle pouvant être assouplie au fur et à mesure que la réunion se déroule).Les participants qui ont des informations à échanger sans rapport avec la réunion doivent convenir d'un rendez-vous téléphonique hors réunion.

Comme dans toute réunion, mais plus encore dans le cas d'une réunion téléphonique, il est nécessaire qu'un secrétaire de réunion ou le supérieur hiérarchique lise un relevé des décisions avant la fin de la réunion, sachant qu'une durée de deux heures est considérée comme maximum souhaitable pour que chaque participant conserve suffisamment d'attention

2.4.1.2.La boîte à idées :

Sont des boites placées à un plusieurs endroits dans l'hôpital ou dans l'intranet afin de recevoir les réflexions et les suggestions du personnel sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de C.H.U . Elle permet ou salarier de données leurs remarque.

2.4.1.3.Les réunions interservices :

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché.

Elles contribuent aussi à la création d'un réel décroisement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peu répandu .

2.4.1.4.La communication non verbale:

Dans les communications interpersonnelles, les échanges se font non seulement par des mots, mais aussi par un ensemble de signes non verbaux (regards, mimiques, gestes...) appelés paralangage.

Ces aspects du comportement de l'individu sont indissociables du langage verbal. On peut donc utiliser efficacement la communication non verbale, pour renforcer le message oral que l'on veut transmettre.

Cependant, ces signes peuvent contre dire le message. Pour ce type de communication, on peut communiquer sans parole, accentuer le discours, communiquer sans avis { l'autre ou encore s'informer sur son interlocuteur.

2.4.2. Perception globale de la C.I pendant la pandémie :

Selon le directeur des R.H ,avant la crise sanitaire beaucoup de salariés pensent que le CI est au service de la direction et qu'elle n'est pas objective , mais aujourd'hui ils ont également conscience de l'évolution de ce métier au sein de l'hôpital .

Les moments de transmission des informations aux collaborateurs se n'existent pas dans toutes les équipes. Parfois cela se fait seulement en informel. D'autres ne relayent pas certaines informations car ils considèrent que les salariés les ont déjà.

Lors des entretiens certains ont fait remonter la rareté des vidéos dans les supports de communication, ainsi que la visioconférence et l'intranet est souvent mis en cause,

Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche .

par rapport à son manque d'organisation, au moteur de recherche inefficace et à la foule d'informations dans laquelle il est du coup difficile de s'y retrouver .

Certain médecins considèrent que s'il y a des affiches c'est que l'action a de l'importance . car en Algérie les informations sur **l'internet est déjà une source des conflits** .

Le point négatif à retenir est que, certains agents pendant la pandémie n'ont pas encore le réflexe de l'utilisation des supports de CI, ils utilisent De manière plus nuancée, de nombreux regardent et utilisent régulièrement les outils de CI mais ce de manière A l'inverse, **Ils recherchent de l'information régulièrement, principalement leur réseau de collègues** pour rechercher de l'information. Les outils de CI ne passent qu'en deuxième s'ils n'ont pas réussi à trouver de l'information par ailleurs .

Dans une situation de risque sanitaire, la confiance est un état cognitif complexe caractérisé par un mélange de rationalité, de sentiments et d'engagement au sujet d'une relation avec le communicateur.

Section 3 : Vérification des hypothèses et recommandations

3.1.vérification des hypothèses :

Les résultats auxquels nous sommes parvenus nous permettent de confirmer nos

hypothèses de travail qui sont :

- La vie quotidienne au sein de C.H.U est constituée de conflits. D'autant plus que chaque personne a sa propre éducation, a reçu une formation différente et dont les objectifs ne sont pas les mêmes voire même contradictoires.

Les personnes interrogées confirment que La communication la plupart de temps est un facteur de prévention de conflits. En effet, échanger permet de se comprendre, de créer un lien de confiance, donc de lever les malentendus et les équivoques, ce qui détend considérablement l'atmosphère sur les lieux de travail. En effet, une bonne communication au sein d'une organisation met tous les personnels au même niveau d'information, lève les suspicions, balaie les rumeurs, crée un esprit d'équipe et non un groupe de travail, et de ce fait apaise les tensions et ne laisse que très peu de place aux conflits mais la communication au sein de C.H.U n'est pas vraiment prise en considération au point où tout fonctionne d'une manière hasardeuse .

- l'inefficacité de la communication interne dans cette société, selon nos enquêtés, engendre non seulement l'émergence des conflits au travail, mais aussi elle fait naître chez les employés un sentiment d'insatisfaction et de méfiance, on signale aussi que ces conséquences peuvent, avoir des effets pervers qui vont entraver le bon fonctionnement de C.H.U en général. Cependant, on peut dire que notre 2ème hypothèse est confirmée.

3.2.Les recommandations :

nous ne prétendons pas avoir à travers ce travail , la meilleure solution aux perturbations conflictuelles vécues au C.H.U de Tizi-Ouzou mais après analyse faite de sa situation nous avons jugé utile de faire des recommandations

3.2.1.Les recommandations à l'endroit de l'Administration de C.H.U :

- Réaliser un audit communicationnel ;
- Respecter et faire respecter les directives de la réforme;
- Améliorer la communication ascendante, transversale et descendant
- Former les agents de la Direction Ressources Humaines aux techniques de gestion et prévention de conflits, de temps à autres.
- Mettre en place des mécanismes standards de gestion des crises En effet, cette structure pourra s'occuper de gérer les conflits internes, les conflits sur le terrain;
- Multiplier les rencontres entre les partenaires sociaux et la Direction;
- Utiliser tous les canaux de communication susceptibles d'instaurer un climat de confiance entre agent .
- La mise en place immédiate d'une boîte à idées qui facilitera la remontée de l'information car la communication interne ne pas fonctionner à sens unique, c'est-à-dire de la Direction générale vers les salariés. Il faut aussi que les collaborateurs puissent transmettre à leur tour informations, critiques, et interrogations directes à leur hiérarchie directe ou à un niveau plus élevé pour que cette communication interne soit efficace.

3.2.2.Les recommandations à l'endroit du Personnel

Les recommandations suivantes au personnel sont formulées comme suit:

- Cultiver l'esprit d'écoute ;
- Cultiver l'esprit d'équipe ;
- Cultiver l'esprit de tolérance
- Instaurer le feedback comme mode d'accompagnement et de renforcement de capacités;
- Instaurer la culture du compte rendu ;
- Instaurer le système de coaching au sein de C.H.U ;
- Respecter les procédures qui régissent la gestion de l'Hôpital,
- Ne pas laisser les conflits personnels basés sur l'affectif dégénérer, s'en tenir aux faits, ne pas cibler les personnes

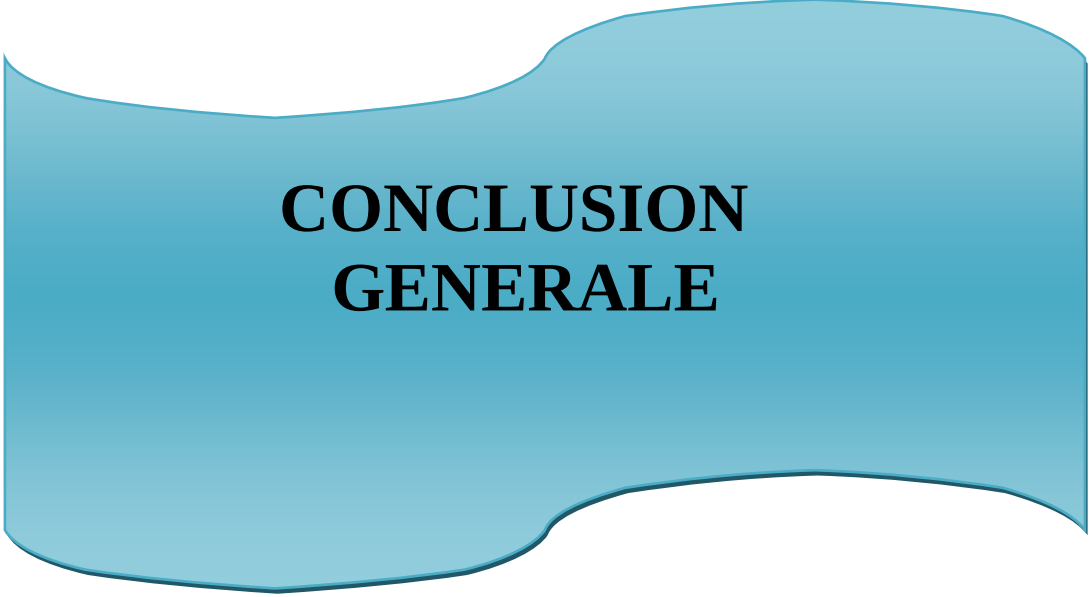
3.2.3.Les recommandations à l'égard des syndicats :

Pour les partenaires sociaux, nous faisons les recommandations suivantes :

- ✓ Renforcer l'information et la sensibilisation de leurs militants sur le respect des dispositions juridiques et réglementaires régissant l'Hôpital, notamment les voies à suivre en cas de conflits;
- ✓ Contribuer au renforcement du dialogue entre les agents de C.H.U et Directeur .

Conclusion :

Retenons qu'en matière de **gestion de conflits** au c.h.u. de Tizi-Ouzou, il n'existe pas de recette magique. Il faut surtout compter sur l'abnégation, la solidarité ainsi que la participation de toutes les personnes impliquées, en l'occurrence l'équipe de la structure hospitalière. Donc, pour renforcer la cohésion sociale entre les différents acteurs et atténuer les clivages et divergences d'intérêts, il est nécessaire de s'appuyer sur le socle constitué par **la communication** pour assurer la réussite des changements et mutations souhaités.



CONCLUSION GENERALE

Conclusion général

Au terme de notre étude sur « la communication interne outil de gestion des conflits dans une organisation : cas C.H.U TIZI-OUZOU » nous nous sommes familiarisées aux notions de la communication interne, la gestion des conflits et l'apport de l'un sur l'autre. Cette recherche nous a permis aussi de mieux comprendre le rôle que joue la communication interne en matière de la gestion des conflits au sein de C.H.U.

En effet, les résultats de l'enquête que nous avons menée notre objectif consiste à comprendre que Le C.H.U de TIZI-OUZOU vit des flux de communication informelle ,qui se développent au gré des réseaux personnels que les agents tissent au sein de C..H.U .cette communication n'est pas dysfonctionnelle a priori, bien au contraire : inévitable, elle vient compléter dans bien des cas de manière avantageuse la communication officielle .par contre, en l'absence de pratiques officielles adaptées au C.H.U , la communication informelle peut devenir véhicule n°1 des informations importantes (factuelles) ,tout en propageant des informations erronées , voire des rumeurs qui desserviront le C.H.U .

En outre, La gestion des conflits est un outil indispensable, en partant de l'idée que les conflits sont le propre de toute organisation et que le problème commence à partir du moment ou ils ne sont pas réglés, pouvant potentiellement dégénérer en conflits aggravés de type mobbing ou harcèlement.

De même, cette étude nous a permis d'affirmer que. La communication interne est un outil dans la vie des entreprises et des organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services et participe à la prise de décision. La mise en œuvre d'une stratégie de communication interne permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise.

Conclusion général

La culture d'entreprise organise de façon spécifique les comportements, la communication, les modes de raisonnement et la stratégie de développement. Les gérer prétend la mobilisation de toutes ressources pour parvenir à accord gagnant- gagnant. Toutes techniques ou stratégies est intéressante pour les résoudre des problèmes de conflictuels. L'entreprise fait en sorte que la communication destinée à légitimer les conflits devient des facteurs de progrès social et d'innovations. Enfin que la gestion des conflits lors qu'elle est bien intégrée dans la culture de l'entreprise, elle peut changer le climat relationnel de l'organisation au même titre que les multiples règles et valeurs qui façonne toute entreprise.

La communication interne est donc un élément très important, elle est perçue et conçue comme un outil de réflexion et de travail capable d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Elle reflète sur la manière dont les conflits sont résolus donnant à chaque enquête le sentiment d'appartenance et d'identité professionnelle.

Liste bibliographique :

I. Liste des ouvrages :

- BELLENGER, Lionel (1999). Stratégies et tactiques de négociation, Paris, 3eme édition.
- CADIN (L), GUERIN (F) PIGEYRE (F). Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie, Paris, collection Gestion sup, Edition Dunod, 3e édition, (2007)4eme édition, Dunod.
- CARRE, Christophe (2004). Sortir des conflits avec les autres, Paris, Edition Eyrolles ;
- Laimona Sliburyté, 2004, « International Communication in Organizations Undergoing Change».
- LANDIER Hubert, 2004, «le guide des relations sociales dans l'entreprise : rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits », Eyrolles, Editions d'Organisation, 241pages ;
- Richard R. Dolphin, 2005« Internal Communications: Today's Strategic Imperative»;
- DETRIE, Philipe et BROYER, Catherine (2001). La communication interne au service du management, Paris, 2eme édition, Liaisons ;
- FUSTER, Michel (1975). Le conflit dans l'entreprise, Paris, Édition ESF ;
- WESTPHALEN Marie-Hélène (2004). Communicator, Paris ;
- Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, Stéphane Waller, mai 2017 La communication interne Stratégies et techniques , 4e édition ,dunod .
- Nicole d'Almeida, Thierry Libaert , La communication interne des entreprises 7e édition, dunod .
- Adams L. (2005), Communication efficace : pour des relations sans perdant, Montréal, Éditions de l'Homme, 265 p.
- Westphalen M., H., Communicator, guide de la communication d'entreprise, Dunod, 4° édition, Paris 2004.

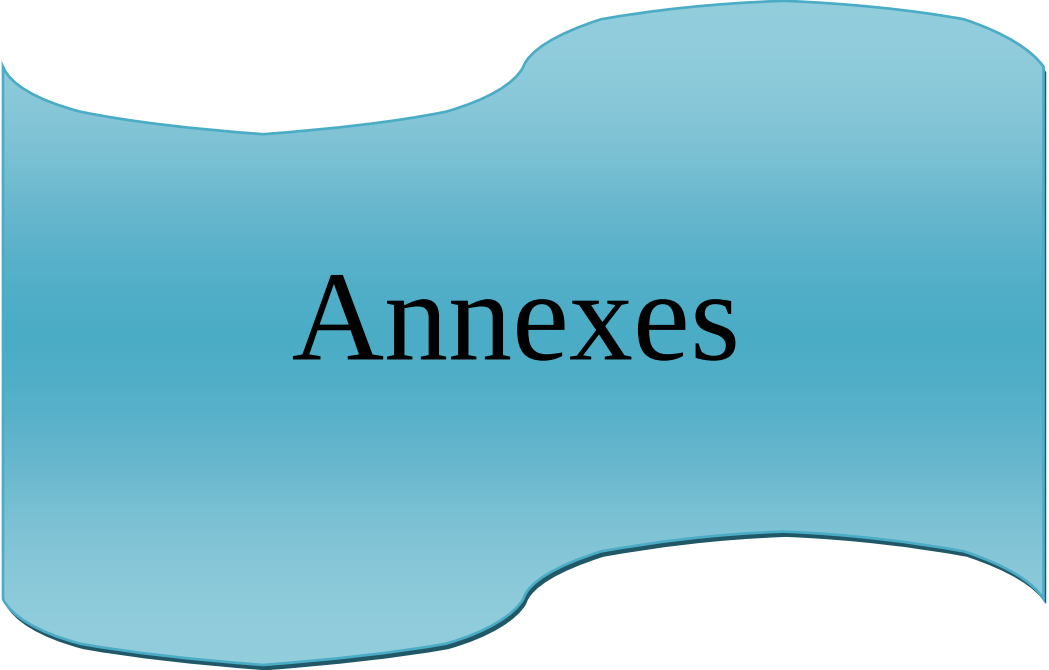
II. Thèse et mémoire :

- RAHALI, Amina souad (2009).*Les relation de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise* , Diplôme de magister en management des ressources humaines à la faculté des science économique, L'université Abou-berk bekaid. Telemcen .
- E. RICHARD , F. AIMÉ 1994. *Évaluation de la communication interne en centre Hospitalier*, paris .

- Hamadou Boukara , Guidkaya Zamba (2017). *Communication interne et apprentissage organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises*, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré, Cameroun.
- Chergui H. F. (2007), *La communication interne: outil de gestion des ressources humaines: Cas de Poste Maroc*, Mémoire de Fin d'études, ISCAE Maroc.
- Hernandez E., M., «La Communication interne : du discours à la réalité », in *Communication et Organisation*, Presses Universitaire de Bordeaux, 1994.
- Adrien Mayeur (2016) , *Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur* , Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO) Ecole de Communication Belgique .

III. Les sites :

- <https://www.c10i.com/la-communication-interne-en-etablissements-de-sante/>
- <https://www.bookdepository.com/Communication-Entre-Publics-Internes-Extrants-En-Milieu-Hospitalier-Yilmaz-E/9786131516665>
- <https://www.yumpu.com/fr/document/view/45442342/lavenir-de-la-communication-en-milieu-hospitalier-lereservoir>.
- <https://www.cairn.info/la-communication-interne--9782100761944-page-145.html>.
- <https://docplayer.fr/19037885-Evolution-de-la-communication-interne.html>
- <https://www.etudier.com/dissertations/La-Communication-Et-La-Gestion-Des/49769526.html>



Annexes

Annexe I :

GUIDE D'ENTRETIEN

- Y'a-t-il un service de communication au sein de l' hôpital ?
Si oui comment il fonctionne ?
Si Non Existe-t-il une cellule de communication ?
- Quels sont les moyens fournis par l hôpital pour vous facilité la communication ?
- votre avis comment les salariés participent-ils dans le processus de la communication interne ?
- Est-ce-que chu vous fournis des formations qui vous facilite la communication avec vos collègues, et vos responsables ?
- D'après vous quel est l'objectif de la communication interne dans votre milieu de travail ?
- Apres notre recherche sur CHU DE TIZI OUZOU on a remarque qu' il existe plusieurs conflits par exemple cette année juin il y avait des rumeurs sur le conflit entre le chef de service d'urologie et son personnel médical. Donc comment vous avez gérer le conflit ?
- Quelles sont alors les conséquences de ces conflits ?
- Est -ce que ces conflits sont toujours bien gérés, et est ce qu'on peut résoudre totalement le conflits et satisfaire les deux parties(le personnel et la direction

- Avez-vous des difficultés à collaborer avec vos collègues dans le milieu de travail ?
- En cas de conflits, est-ce que le dialogue existe?
- Quelles sont les vraies causes des conflits rencontrées dans cet hôpital?
(Conflits d'intérêts Conflits des valeurs Conflits sociaux
Malentendus Autres à préciser)

Annexe II : exemple d'un P.V au C.H.U DE TIZI-OUZOU

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE
المركز الإستشفائي الجامعي بتيزي وزو
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS DIRECTION DES PERSONNELS
/° MM /D.R.H /2022

PROCES VERBAL DE DEPOUILLEMENT

L'an deux mil vingt deux et le seize du mois de février se sont déroulées de 09 heures jusqu'à 18 heures au centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, a la salle du bloc pédagogique de L'établissement les élections des commissions paritaires locales du corps des Administrateurs en chef des services de santé, Administrateurs principaux des services de santé, Administrateur, Administrateur principaux, Administrateur analystes, Assistants administrateur, Psychologues cliniciens, Principaux et majors de santé publique, Psychologues orthophoniste, Principaux et Majors de santé publique Biologiste de santé publique, Principaux et en chef de santé publique Attachés de laboratoire, Ingénieurs principaux et Ingénieures principaux en informatique, Techniciens supérieurs en informatique, Ingénieurs et techniciens en laboratoire et maintenances.

LE BUREAU DE VOTE EST COMPOSE DE /:

Mr.OUZAL Mohamed , Directeur des Ressources Humaines	Président
Mr.CHERTOUHA Mustapha, Directeur d'unité Neddir	Secrétaire
Mr .LARBES Hamid , Administrateur	

Les urnes ont été ouvertes et refermées en présence de tous les membres ci-dessus cités.
Les membres du bureau de vote ont procéder au dépouillement des résultats des élections qui sont les suivants :

Nombre d'Agent composant le corps votants : 247 /
Nombre de votants : 113 /
Nombre de suffrages exprimés : 112 /
Nombre de bulletins blancs ou nuls : 01 /

Annexe III

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE LA SANTE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

N°.....459.. /SOLDE/2022

Note De Service

Dans le cadre de la régularisation de la prime de scolarité pour l'année **2022/2023**

L'ensemble du personnel est invité à se présenter à la Direction des Ressources Humaines (service des traitements et salaires) muni des pièces suivantes :

- Une fiche familiale de l'année en cours .
- Certificat de scolarité de l'année scolaire **2022/2023** pour le cycle primaire moyen et lycée

Pour le conjoint salarié :

- Une attestation de non perception des allocations familiales du conjoint

Pour le conjoint non salarié :

- Non affiliation à la CNAS
- Non affiliation à la CASNOS

Le dernier délai du dépôt des dossiers est fixé pour le **31 octobre 2022**

N.B : les documents constitutifs du dossier doivent être vérifiés et validés pour l'année scolaire 2022-2023 .

Tout dossier incomplet ou comportant des documents non valides ne sera pas pris en considération et ne sera pas régularisé.

Fait a Tizi-Ouzou, le

LE DIRECTEUR GENERAL



Annexe IV :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE
DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
N° ...812... /SDP/H.B/2022.

TIZI-OUZOU LE : 13/10/2022.

Directeur des ressources
Humaines

Mr :

Bureau Médical

Mr :

ATTESTATION DE TRAVAIL

Le Directeur Général du Centre Hospitalo-universitaire de
Tizi-Ouzou ; soussigné atteste que :

Mr. /M^{me} / M^{elle} :

Né(e) le 30/07/1992, est employée dans notre établissement en qualité de

Médecin Résidente en Pédiatrie à compter du 04/11/2019.

L'intéressée est toujours en fonction.

Établie la présente attestation, pour servir et valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR GENERAL

Annexe V :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السّنة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم: 2019 / 2.5.6.7

20 OCT 2019

مقرر
إعادة إدماج بعد الإحالة على الاستبعاد

- إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - وبمقتضى الرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 393-09 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.
 - وبناء على المقرر رقم 3442 المؤرخ في 27/12/2015 المتضمن ترسيم السيدة : صدقي فوزية في رتبة طبيب عام في الصحة العمومية ابتداء من 02/06/2014
 - وبناء على المقرر رقم 1353 المؤرخ 25/06/2019 المتضمن تجديد إحالة السيدة : صدقي فوزية على الاستبعاد ابتداء من 01/04/2019
 - وبناء على طلب إعادة الإدماج المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ 22/09/2019

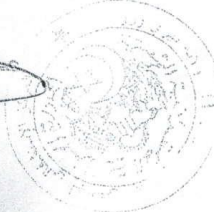
وبإقتراح من السيد مدير الموارد البشرية

يقرر

المادة الأولى: يعاد إدماج السيدة : صدقي فوزية " بعد انتهاء فترة إحالتها على الاستبعاد في رتبته الأصلية ابتداء من 01/10/2019

المادة الثانية: يكلف السيد مدير الموارد البشرية وأمانة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حرب في



السيد مدير الموارد البشرية
مكلف بالقرار
السيد موزايي

Annexe VI

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصحة
MINISTERE DE LA SANTE

DEMANDE DE CONGE ANNUEL

Mme, Melle, Mr.....

Demeurant à (adresse exacte).....

.....

A

Monsieur le Directeur Général du centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou

J'ai l'honneur de solliciter l'obtention de mon congé de Annuel.....jours, à

Valoir sur mon congé Annuel.

Je désirerai partir en congé le.....pour me rendre à (adresse exacte)

.....

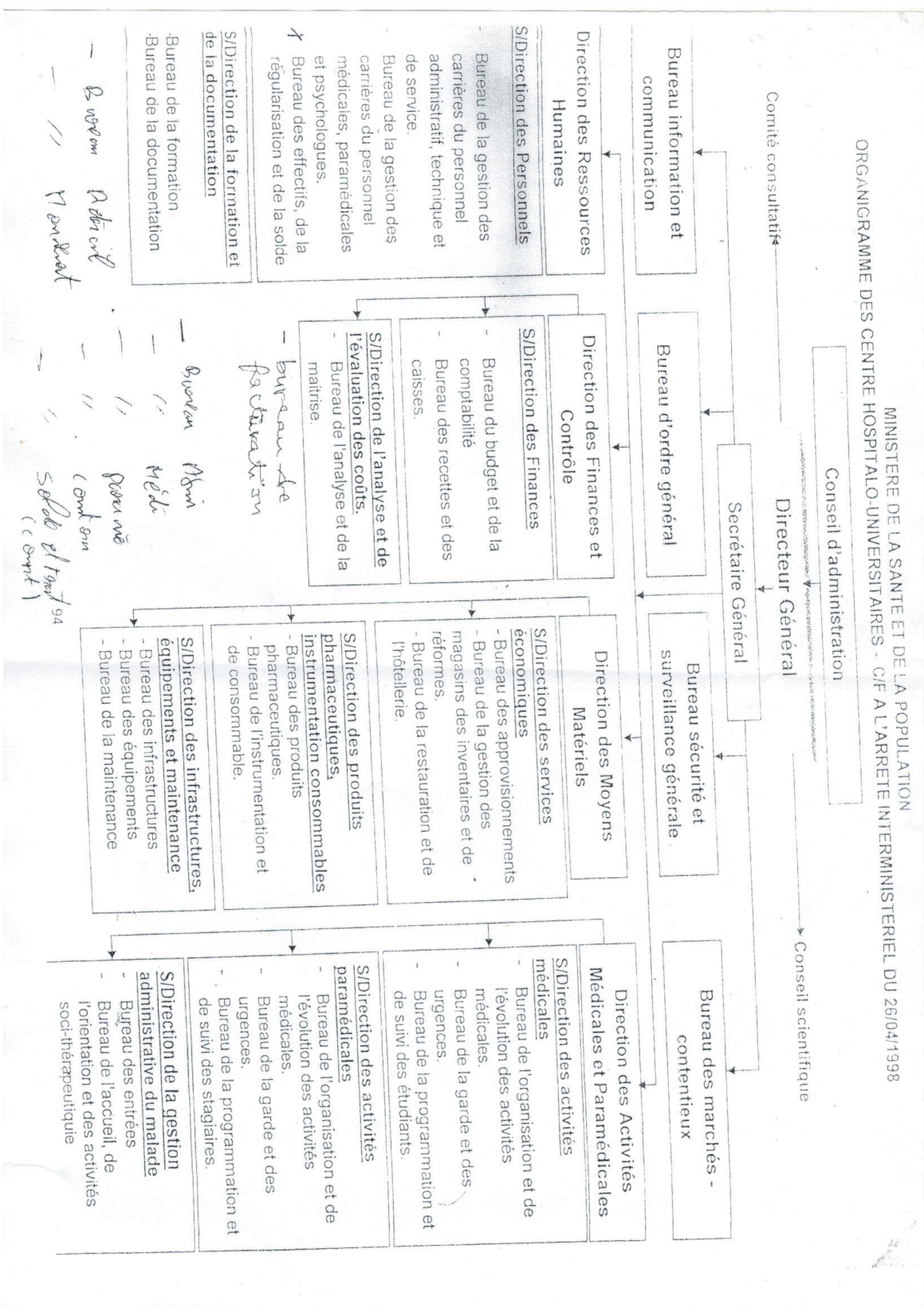
Tizi-Ouzou, le :

Chef de Service

L'intéressé(e)

Remplaçant

Annexe VII



Annexe VIII

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE
DE TIZI-OUZOU

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sous Direction des Personnels

N° 12/2013

PROCES -VERBAL D'INSTALLATION

L'an Deux Mille Treize et le 10 du mois de Juin

Nous, Directeur Général du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou,
déclarons avoir installé(e) Melle. HOUCHEM EL KHALIL, dans les fonctions
de Médecin Généraliste de Santé Publique, conformément au procès-verbal
d'admission définitive au concours sur titre, N°22/SDP /en date du 28 Avril 2013.

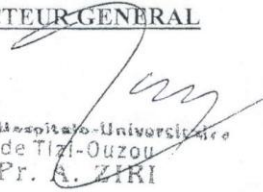
En foi de quoi, nous avons dressé le présent procès-verbal d'installation

Les jours, mois et ans que dessus

L'INTERESSE(E)



LE DIRECTEUR GENERAL


Centre Hospitalo-Universitaire
de Tizi-Ouzou
Pr. A. ZIRI

Directeur Général

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction général.....1

Hypothèses de recherche 3

Méthodologie de recherche 3

Chapitre I : la communication interne dans l'organisation

Section 1 : Evaluation de la communication 5

1.1. Définition de la communication d'entreprise 6

2. 2. Les grandes théories de la communication 7

A. Le modèle de Shannon et Weaver (1948) 7

B. Le modèle de Wiener 8

C. La Linguistique 8

1. 3. Les éléments de la communication 10

Section2:la communication interne dans l'entreprise 12

2.1. Définition de la communication interne 12

3. 2. Les composants de la communication interne 14

A. La composante managériale (expliquer et impliquer) 15

B. La composante commerciale (vendre et valoriser) 15

C. La composante culturelle (intégrer et fidéliser) 15

D. La composante humaniste (considérer et épanouir) 15

E. La composante politique (dialoguer et prévenir les conflits) 15

F. La composante institutionnelle (rendre majeur et citoyen) 15

2. 3. Les types de communication interne 15

2. 3.1.La communication ascendante 16

2. 3.2.La communication descendante ou hiérarchique 16

2.3.3La communication latérale, horizontale ou mutuelle 17

2. 4 . Le plan de communication interne 18

2.4.1.Définition d'un plan de communication 18

2.4.2. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne 18

Section 3 : les supports et les objectifs de la communication interne 21

3.1. Les outils de la communication interne	21
3.1.1 RÉPARTITION SELON LES TECHNIQUES	21
3.1.2 RÉPARTITION SELON LES OUTILS	22
3.2. Les objectifs de la communication interne	24
3.3. Les limites et les enjeux de la communication interne	25
3.3.1 les limites de la communication interne	25
3.3.2. LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE	28
3.3.2.1. Les enjeux internes	29
3.3.2.2. Les enjeux externes	30
4. 4. La place de la communication interne dans l'entreprise	30
3. 5. Le rôle de la communication interne dans Les établissements hospitaliers	31
Conclusion	33

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisations

Section 1 : concepts et classification des conflits	35
1.1. Définitions	35
1.1.1. La définition des conflits	36
1.1.2. Le conflit au milieu médical	37
1.2. Les sources du conflit	37
1.2.2. Les sources lies au fonctionnement de l'organisation	37
1.2.2. Les sources psychologiques	38
1. 3. Les Différents types des conflits	39
1. 3. 1. Les conflits constructifs ou destructifs	39
2. 3. 2. Le conflit d'intérêt et d'identité	40
2. 3. 3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir	40
2. 3. 4. Les conflits de concurrence ou de rivalité	41
2. 3. 5. Les conflits de génération	41
2. 3. 6. Le conflits mimétique	41
2. 3. 7. Le conflits d'opinion ou idéologique	41
2. 3. 8. Le confit déclaré /Le conflit latent ou Larve / Le conflit Refoulé	41
2. 3. 9. Le mal entendu	42
2. 3. 10. Le non-dit	42

2. 4 . Les différentes catégories des conflits	42
2. 4 .1.le conflit hiérarchique	42
1. .4. 2.Le conflit intuitif	43
2. 4. 3.Le conflit intra personnel	43
1. 4. 4.Conflit intragroupe	44
1. 4 .5 .Conflit organisationnel	44
Section 2 : les phases et l'effet des conflits sur l'organisation	
2.1. L'influence des conflits dans l'organisation	46
2.1.1. L'influence négative des conflits dans les organisations	46
2.1.2. L'influence positive des conflits dans les organisations	46
2.2. Les attitudes dans les conflits	48
2.3. Impacte des conflits sur les cadres de santé a l'hôpital	49
Section 3 : Etude De La Démarche De Prévention Des Tensions Et Gestion Des Conflits.....	50
3. 1. Le dépassement des conflits	50
3.2.Le processus de résolution d'un conflit	55
3.3. La prévention des conflits	58
3. 3.1. La formation des individus aux fonctionnements humains	58
3. 3.2.L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes	58
3. 3.3.La définition claire des règles à l'avance	58
3. 3.4.La résolution de conflits par la méthode DESC	59
3. 4. Limites des gestionnaires face à la gestion des conflits	60
4. 5. Gestion des conflits par la communication interne	63
Conclusion	66
Chapitre III: Etude de cas pratique de la recherche.....	
Section 1 : la présentation de l'organisme d'accueil (C.H.U DE TIZI-OUZOU)	69
2. 1. L'historique	69
1. 2. Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou	70
1. 3 .Organisation du CHU de T-O par service	72
1. 4. Directions de l'organisation administrative	74
Section 2 : Résultats et analyses de l'enquête	78
3.1. Présentation de la population d'étude	78

3.2. Résultat Concernant la gestion des conflits	79
2.2.1. Les causes des conflits au C.H.U TIZI-OUZOU	80
2.2.2. Les conséquences des conflits à l'hôpital	81
2.2.3. Méthodes de résolution des conflits	82
2.3. Analyse des résultats Concernant la Communication interne	85
2.3.1. service de la communication au C.H.U	86
2.3.2. Les canaux de communication de C.H.U Tizi-Ouzou	89
2.4. La communication interne pendant la pandémie	94
2.4.1. Les outils de la communication interne utilisés pendant la pandémie	94
2.4.2. Perception globale de la C.I pendant la pandémie	95
Section 3 : Vérification des hypothèses et recommandations	97
3.1. vérification des hypothèses	97
3.2. Les recommandations	97
3.2.1. Les recommandations à l'endroit de l'Administration de C.H.U	98
3.2.2. Les recommandations à l'endroit du Personnel	98
3.2.3. Les recommandations à l'égard des syndicats	99
Conclusion	99
Conclusion générale	101
Bibliographie	
Les ANNEXES .	

Résumé :

L'objet de ce travail est d'étudier l'impacte de la communication interne dans la gestion des conflits. Pour le réaliser, nous avons choisi le C.H.U de Tizi-Ouzou car dans cet établissement de santé chaque salarié dans a ses propres valeurs certainement différentes de celles de ses autres collègues. Dans le contexte actuel très mouvant caractérisé par de nombreuses incertitudes, de restructurations et innovation, le choc entre ces différentes cultures peut être brutal conduisant ainsi à bon nombre de conflits dans l'organisation public. Il faut donc faire face à ces problèmes.

La communication interne s'inscrit dans cette perspective. Elle tente de réunir les différences, et de tirer tout le groupe vers le même sens, en évoquant la culture d'organisation. Elle peut être un vecteur pour atténuer les divergences entre les parties présentes et peut renforcer la cohésion sociale. Sa faiblesse explique en partie les conflits existants et son manque compromet la vue globale de l'organisation et la capacité de comprendre comment fonctionnent les différents services, les actions des uns et des autres. Ainsi la communication interne se doit de maintenir dans un climat de confiance et de transparence entre les groupes, mais aussi de garantir une communication à double sens, afin d'avorter tout conflit. Et quand il y a conflit, c'est à elle de jouer le rôle de cette structure qui intervient pour régler les dissensions entre les parties.

Mots Clés : communication interne , gestion des conflits , organisation public ,culture d'organisation .

ملخص:

الغرض من هذا العمل هو دراسة تأثير الاتصال الداخلي في إدارة الصراع. لتحقيق ذلك ، اخترنا المركز الصحي في تيزي وزو لأنه في هذه المؤسسة الصحية لكل موظف قيمه الخاصة التي تختلف بالتأكيد عن قيم زملائه الآخرين. في السياق الحالي المتغير للغاية الذي يتميز بالعديد من أوجه عدم اليقين وإعادة الهيكلة والابتكار ، يمكن أن يكون الصدام بين هذه الثقافات المختلفة وحشياً ، مما يؤدي إلى العديد من النزاعات في المنظمة العامة. لذلك علينا التعامل مع هذه القضايا.

التواصل الداخلي هو جزء من هذا المنظور. يحاول الجمع بين الاختلافات ، وجذب المجموعة بأكملها نحو نفس الاتجاه ، من خلال استحضار الثقافة التنظيمية. يمكن أن يكون ناقلاً لتقليل الاختلافات بين الأطراف الحالية ويمكن أن يعزز التماسك الاجتماعي. يفسر ضعفها جزئياً الصراعات القائمة وافتقاره إلى المساومة على النظرة العامة للمنظمة والقدرة على فهم كيفية عمل الإدارات المختلفة ، وتصرفات بعضها البعض. لذلك يجب أن يحافظ الاتصال الداخلي على مناخ من الثقة والشفافية بين المجموعات ، ولكن أيضاً يضمن الاتصال ثنائي الاتجاه ، من أجل إجهاض أي نزاع. وعندما يكون هناك صراع ، فإن الأمر متروك لها لتلعب دور هذا الهيكل الذي يتدخل لتسوية الخلافات بين الأطراف.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي ، إدارة الصراع ، التنظيم العام ، الثقافة التنظيمية.

Abstract

The purpose of this work is to study the impact of internal communication in conflict management. To achieve this, we chose the C.H.U of Tizi-Ouzou because in this health establishment each employee has his own values which are certainly different from those of his other colleagues. In the current very changing context characterized by many uncertainties, restructuring and innovation, the clash between these different cultures can be brutal, thus leading to many conflicts in the public organization. So we have to deal with these issues.

Internal communication is part of this perspective. It tries to bring together the differences, and to pull the whole group towards the same direction, by evoking the organizational culture. It can be a vector for reducing differences between the parties present and can strengthen social cohesion. Its weakness partly explains the existing conflicts and its lack compromises the overall view of the organization and the ability to understand how the different departments work, the actions of each other. Internal communication must therefore maintain a climate of trust and transparency between the groups, but also guarantee two-way communication, in order to abort any conflict. And when there is a conflict, it is up to her to play the role of this structure which intervenes to settle the disagreements between the parties.

Keywords: internal communication, conflict management, public organization, organizational culture .