

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES  
DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# *Mémoire de fin d'études*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master*  
*Option : gestion des ressources humaines en science de gestion*

*Thème*

*La communication de crise comme outil au  
service de la gestion des conflits*  
*Cas : entreprise électro-industries Azazga*

**Réalisé par :**

M<sup>me</sup> SADJI Tassadit.  
M<sup>lle</sup> SLIMANI Radia.

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> SADOUD Ahmed

**Devant le jury composé de**

**Président : M. HAMI Lounes**

**Examineur : M. AKOUL Jugurta**

**Rapporteur : M. SADOUD Ahmed**

**Promotion 2019**

## *Dédicace*

*A mes chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi.*

*A mes très chers frères, et à mes très chères sœurs.*

*A mon petit ange YANEL, toutes mes tantes, et oncles qui m'ont soutenue et aider toute au long de ce travail, ainsi qu'à*

*KHALED*

*A ma binôme TASSADIT et toute sa famille.*

*A tous mes cousins et cousines sans exception,*

*A tous mes amis (es).*

*Radia*

## *Dédicace*

*À mes chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi.*

*À mon cher MARI qui m'a soutenu et encourager tout au long de ce travail, ainsi qu'à toute ma belle-famille.*

*À mes très chers frères, à ma très chère sœur, et à ma belle-sœur  
LYDIA,*

*Sans oublier mon petit ange ENZO, toutes mes tantes, et oncles.*

*À ma binôme RADIA et toute sa famille.*

*À tous mes cousins et cousines sans exception,*

*À tous mes amis (es).*

*Tassadit*

## *Remerciements*

*Nous remercions d'abord le Bon Dieu Le Tout Puissant de nous avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.*

*Nous remercions notre promoteur Mr SADOUD Ahmed Pour ses orientations, ses conseils, et son encadrement.*

*Nous remercions également nos enseignants pour leur soutien fort remarqué durant notre formation académique.*

*Nous tenons également à témoigner notre profonde gratitude à tout le personnel de l'entreprise Electro-Industries AZAZGA pour leur accueil chaleureux; particulièrement M<sup>me</sup> BOUTALBI Sarah et <sup>Mr</sup> AIT BEN AMARA Achour ainsi que toutes l'équipes du service personnel et du service Gestion des ressources humaines.*

*Nous remercions les membres du jury pour le temps qu'ils nous ont consacré pour la lecture et l'évaluation de ce travail.  
Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.*

## *Liste des figures*

<b>Figure N°</b>	<b>Titres</b>	<b>page</b>
<b>Figure n°01</b>	Phase et étape de gestion de crise	<b>12</b>
<b>Figure n°02</b>	Processus de la gestion de crise	<b>18</b>
<b>Figure n°03</b>	Les six phases de la résolution de problème	<b>28</b>
<b>Figure n°04</b>	Les phases d'un conflit	<b>36</b>
<b>Figure n°05</b>	Les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructeur	<b>38</b>
<b>Figure n°06</b>	Organigramme de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA.	<b>66</b>
<b>Figure n°07</b>	Organigramme département hygiène et sécurité	<b>67</b>
<b>Figure n°08</b>	les actions de gestion des risques en fonction de leur criticité	<b>72</b>
<b>Figure n°09</b>	Schéma représentatif de processus de la gestion de l'accident	<b>74</b>

## *Liste des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
<b>AMDEC</b>	l'Analyse des Modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité
<b>APR</b>	Apache Portable travail
<b>CPC</b>	Commission paritaire de conciliation
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>E-I</b>	Electro-Industries
<b>ENEL</b>	Entreprise National d'Electrotechnique
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences
<b>HAZPO</b>	HAZard and OPerbility Analysis
<b>MARC</b>	Mode Alternatif de Règlement des Conflits
<b>PDG</b>	Président-directeur générale
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SEF</b>	Service Emplois et Formation
<b>SONELEC</b>	Société National d'Electrotechnique
<b>SPA</b>	Société par action
<b>EPE</b>	Entreprise Publique économique

# *Sommaire*

**Introduction générale**

**Chapitre I : Les organisations face à la gestion de crise**

**Introduction**

**Section 1 : l'origine, et évolution du terme crise, comme concept et phénomène**

**Introduction**

**Section 2 : la gestion des situations de crise**

**Introduction**

**Conclusion**

**Chapitre II : communication de crise dans la gestion des conflits**

**Introduction**

**Section 1 : la gestion des conflits dans l'organisation**

**Section 2 : communication de crise**

**Conclusion**

**Chapitre III : Cas pratique**

Toute organisation, administration ou collectivité locale peut un jour confrontée un jour ou un autre à une situation dite de crise, qui met en jeu sa réputation.

Les crises, catastrophes, événements majeurs et manifestations publiques. Sont des termes apparaissent de plus en plus dans nos sociétés et rendent nécessaire une demande en communication.

Les événements de crise se caractérisent par des circonstances imprévisibles: des moments de perturbation et d'incertitude qui peuvent agir comme un révélateur de dysfonctionnements dans la vie quotidienne des organisations.

De ce fait, une crise peut intervenir à tout moment et l'organisation doit être en mesure de réagir très rapidement. Sa capacité à réagir et l'efficacité de son action résulte de son niveau de préparation pour toutes circonstances. Elle doit également savoir comment réagir et avoir une capacité d'évaluer une situation critique en termes de communication.

La communication, en général elle est envisagée comme l'une des activités vitales et à part entière pour l'organisation, dans sa globalité et joue un rôle stratégique dans son développement. Elle a pour mission de promouvoir l'image de l'organisation et l'ensemble de ses composantes (dirigeants, employés,...).

La communication spécifique est une communication de crise, qui concerne l'organisation chaque fois qu'elle se trouve confrontée à une situation qui est dévalorisante pour elle. On comprend que la communication de crise est indispensable, c'est-à-dire une règle qui oriente l'organisation vers la nécessité de communiquer dans toutes les circonstances et surtout en situation de crise.

Lors d'une crise, l'organisation se trouve face à de nouveaux interlocuteurs qui demandent des explications, des informations sur le sujet, que ce soit en interne de l'organisation (salarié, syndicats...) ou en externe (journalistes, public...), dont les canaux de communication sont vite saturés.

C'est pour cela que la communication de crise a pour objectif de permettre à une organisation de contrôler la présentation de la crise dans les médias et auprès du public. C'est donc un moyen de rapprocher le public et l'organisation lors d'une situation sensible.

Alors, la communication a pris un rôle considérable au sein de la gestion de crise au point d'en devenir un champ à part entière au sein de la stratégie globale de l'organisation. En période de crise, une organisation se doit de communiquer afin de préserver au mieux son image. Depuis les années 1980, les spécialistes de l'information et de la communication soulignent l'importance de la communication en situation de crise. C'est pourquoi la communication est un paramètre essentiel dans la gestion de crise.

Dans le cadre de cette recherche réalisée au sein de l'entreprise Electro-industries, nous sommes partis dans l'objectif de savoir si :

### **La communication de crise est-t-elle un outil au service de la gestion des conflits ?**

#### **Objectif de la recherche**

Les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème sont les suivants :

- Notre intérêt pour ce sujet de recherche est d'interpréter quelques problèmes rencontrés par les organisations et comment peut-on réagir à ces problèmes.
- Nous avons choisi de traiter ce sujet car il est peu traité dans notre spécialité gestion des ressources humaines.

Le chercheur s'intéresse à découvrir la réalité à travers ses interrogations qui touchent des thèmes qu'ils entourent. Et nous, comme chercheuses débutantes, nous nous intéressons à étudier la gestion des conflits au sein des entreprises privées, dans le but de comprendre les conflits existants entre les jeunes agents de maîtrise et de connaître les stratégies adoptées par l'entreprise dans le but de résoudre leurs conflits.

#### **Méthodologie de recherche**

Dans le souci de mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- la première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser la notion de la communication de crise et de la gestion des conflits ;
- la deuxième phase représente notre recherche sur le plan pratique dans laquelle nous utilisons un outil de collecte de données qui est une interview qui nous a permis de nous entretenir avec plusieurs responsables au sein de l'ELECTRO-INDUSTRIES AZAZGA ;
- Cette interview nous a permis l'accessibilité directe aux personnes concernées. Elle favorise la libre expression et la rapidité dans la cueillette de données.

#### **Plan de rédaction**

Notre travail est structuré en trois chapitres comme suit :

D'abord, le **premier chapitre** se compose de deux sections, la première section représente l'origine et l'évolution de mot crise, comme concept et phénomène, la deuxième évoque la gestion des situations de crise.

Puis, **le deuxième chapitre**, se compose aussi de deux sections, la première section représente la gestion des conflits en gestion de crise, la deuxième repose sur la communication de crise.

Enfin, **le troisième chapitre** sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche. Ainsi, la première section va être une présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche, quant à la deuxième section, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de l'organisme public ELECTRO-INDUSTRIES.

### **Justification du choix du thème**

- Acquérir et enrichir nos informations sur le thème traité ;
- Approfondir nos réflexions de futures professionnelles sur le sujet autant que futures salariées ;
- Découvrir la réalité de la mise en œuvre des facteurs de la gestion des conflits et la communication de crise.

**Introduction**

Les phénomènes de crise semblent s'accélérer et s'amplifier. Qu'elles soient industrielles, financières, institutionnelles ou politiques, les organisations connaissent une accélération constante des phénomènes de crise.

La crise représente un danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle est, toutefois, un révélateur de dysfonctionnements larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. Elle peut, en outre, représenter une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté.

On constate que la capacité d'une organisation à surmonter une crise dépendra des moyens à mobiliser que se soit humains ou matériels, pour envisager la crise et la résoudre. Ainsi, ce chapitre se décompose en deux sections, qui traitent l'élément de crise où nous avons établi un aperçu historique et sa naissance, ces types, ses caractéristiques et ses phases, la deuxième section traite la gestion des situations de crise.

**Section 1 : définition, et historique du terme crise, comme concept et phénomène**

Comme initiation, la définition du "concept de crise" fera l'objet d'une première partie. Pour cerner ce concept, nous nous appuyons sur plusieurs définitions de différents chercheurs et professionnels de la communication.

**1.1. Définition et historique****1.1.1 Définition de la crise**

Toute crise débute à la suite d'un événement imprévu (mais pas imprévisible) qui menace la survie de l'organisation. Elle présente un caractère d'urgence dans la décision et des conséquences internes et externes. De façon générale, les crises se définissent comme des ruptures qui plongent l'organisation dans une incapacité temporelle à comprendre les événements et à y répondre. Les crises nécessitent une grande attention face aux conséquences des décisions et au déroulement des événements. Le critère le plus souvent retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard, la boîte à outils du RESPONSABLE COMMUNICATION, 2<sup>em</sup> éditions DONUD, Paris 2012, page 134.

### **1.1.2 Historique du terme crise**

Au cours des siècles, la signification du mot crise a revêtu différents sens selon le domaine et l'évolution de la science.

Dans un premier temps le terme crise dérive du grec ancien « krisis » « qui signifie « décision » c'est-à-dire de distinguer une décision entre deux choix possibles<sup>2</sup>. Qui été employé en médecine. C'est le moment où l'en doit décider du traitement du malade car il est en phase grave d'une maladie. L'équivalent de ce terme en latin « crisis » renvoie au mot « discrimina » signifiant « ce qui sépare » et qui correspond également au moment où il s'agit de décider :

« Les choses sont arrivées à ce point qu'il s'agit de décider si ...ou... »

« Nous en sommes venus aux plus grands périls et presque au point critique extrême. »

D'après Edgar MORIN dans son essai « pour une christologie », « la notion de crise est répandue au vingtième siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise : le capitalisme, la société, le couple, les valeurs »<sup>3</sup>.

Au départ ce terme était employé dans le domaine de la santé, ensuite il est étendu à d'autres domaines qui sont hors du domaine médical. De nos jours, le mot crise est employé dans de multiples domaines (économique, politique, institutionnel, juridique, social). Avec l'évolution des moyens de l'information et de la communication le concept de crise qui dérive du champ médical est également attaché aux domaines économiques et financiers, sociologique, juridique, ces secteurs à leur tour font appel à ce terme crise tel qu'il est employé aujourd'hui.

### **1.1.3. Quelques définitions**

Avant de s'intéresser au domaine des crises, un bref rappel des définitions d'accident et de catastrophe et donné car de nombreuse confusion existe entre ces termes

#### **1.1.3.1. Accident**

Événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèse conventionnée. Les intervenants sont en nombre limité,

Tous spécialiste d'un volet du problème et relèvent d'organismes qui se connaissent. Les procédures d'urgence sont codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés. Les rôles, les

---

<sup>2</sup> DARSSA Jean-David, La Gestion de Crise en Entreprise, éd : GERESO, Le Mans (France), 2010, Page 26.

<sup>3</sup> BEJIN André et MORIN Edgar, Pour une Christologie, COMMUNICATION, 1976, vol.25, page 149.

responsabilités et les hiérarchies sont bien établis. La durée est limitée. Une simple brèche, dans un univers stable.

### - **Accident majeur**

Événement indésirable conduisant à un événement redouté et aboutissant à des événements majeurs en termes de conséquence.

Un accident résulte d'un événement connu mais indésirable. La gestion de l'accident ne pose pas de problème particulier.

### **1.1.3.2.Catastrophe**

Est un phénomène ou un ensemble de phénomènes dans les effets sont dommageables. Cette définition implique la notion de seuil. L'auteur définit trois échelles de catastrophes selon le nombre de victimes, de perte financières et les pertes de biomasse a fin de définir cinq niveaux : l'accident, le désastre, la catastrophe, la catastrophe majeur et la super catastrophe.

- Catastrophe correspond à de la gestion des urgences ou gestion des crashes (intervention d'urgence), ce qui diffère de la gestion des crises. La gestion des urgences donc des catastrophes constitue une partie de la gestion des crises.

- Les définitions de catastrophe font apparaitre les notions de conséquences, de dommage sur les cibles humaines, environnementales, et matériels.la situations comparé a celle résultante d'un accident peut être considéré comme étant moins facilement gérable.

### **1.1.3.3.Risque**

- Les risques constituent une menace pour les êtres humaines est ce à quoi ils sont attachés. Associer à la notion d'événement, le risque se définit comme une entité a deux dimensions : probabilité d'une part et conséquence d'une autre part ; mesure dans danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences<sup>4</sup>.

- le risque est la probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées.

---

<sup>4</sup>LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, ellipse, paris, 1997, page121

- Selon la norme AFNOR « Le risque est un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet ».

#### **1.1.3.4. Communication d'organisation**

En gestion des entreprises et des organisation la communication désigne « l'ensemble des actions entreprises en vue de donner une meilleur image de cette entreprise ou de cette organisation, d'accéder à une certain notoriété, faire connaître un produit et les activités de l'organisation pour développer éventuellement des parts de marchés, de motiver et mobiliser les hommes de l'organisation. »<sup>5</sup>

Ce qui distingue la communication d'organisation de la communication de crise réside dans le but poursuivit, même si tous deux ont pour objectif d'informer et de communiquer ; la communication de crise tente essentiellement de donner le maximum d'information possible sous la forme la plus exacte, la plus objective dans un esprit de compassion, de sympathie, d'empathie et à dessein non commercial.

- Autrement dit : la communication d'organisation est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'organisation vis -avis les parties prenantes et les différentes partenaires ce qu'elle fait, elle doit, aussi parler de sa valeur et de sa légitimité de manière à se faire apprécier par ces différentes cible.

#### **1.1.3.5. La crise :**

-Selon Christophe Roux-Dufort « on définit la crise comme un processus sous l'effet d'un événement, déclencheur met on éveil une série de dysfonctionnement »

-Selon Michael Regester « un événement qui conduit l'organisation a devenir le sujet d'une vaste et potentiellement défavorable attention des médias et d'autres groupes extérieur comme les actionnaires, les hommes politique, les syndicats, et les groupes de pression environnementaux, qui pour une raison ou une autre on un intérêt dans les actions de cette organisation »<sup>6</sup>.

-Selon charles Herman, 1963 : définit la crise comme « un événement surprenant les individus et restreignant leurs temps de réponse, et menaçant leur objectifs prioritaires.

-Selon J.E.Dutton, 1986 : voie crise comme « une situation ambigüe ou les causes et les effets sont inconnus ».

---

<sup>5</sup> Idem p122

<sup>6</sup> LIBAERT(Thierry), La Communication de Crise, éd : DUNOD, 4emédition, Paris, 2015. p13.

**1.1.3.6. Cellule de crise**

Une cellule de crise est généralement constituée de membres du personnel (décideurs, responsables de la communication etc...) et d'intervenants externes à l'organisation. C'est ce que l'on appelle également un comité de crise. Ce comité de crise est dédié à la gestion de situations sensibles ou critiques auxquelles peut faire face une entreprise durant sa période d'activité. L'ensemble des membres de la cellule de crise sont en charge des décisions et actions à mettre en place afin de prévenir d'une crise potentielle ou de limiter les impacts d'une crise en cours.

La cellule de crise est une salle spécialement organisée pour gérer les crises. Si les grandes entreprises disposent des salles entièrement dédiées à la crise. La plupart des entreprises organisent la gestion de crise dans une salle de réunion. Dans cette dernière hypothèse, une vigilance forte sera nécessaire pour contrôler l'opérationnalité permanente de l'ensemble des éléments constitutifs d'une salle de crise.<sup>7</sup>

**- Composition d'une cellule de crise**

Selon le degré de préparation de l'entreprise aux crises, la composition d'une cellule de crise ou d'un comité de crise intervient généralement, et de préférence, en amont d'une crise, après l'identification des potentiels scénarios de crise.

**- Constitution habituelle d'une cellule de crise :**

- Les décideurs principaux de l'entreprise
- Un ou plusieurs intervenants extérieurs
- Un ou plusieurs professionnels de la communication de crise (interne ou externe à l'entreprise, voire les deux)
- Les membres du département juridique ou des juristes externes

**- Le rôle d'une cellule de crise**

- Dresser l'inventaire des typologies de risques (en savoir plus sur la cartographie des risques)
- Déterminer les risques à traiter en priorité, afin de s'attacher en premier à travailler sur les risques ayant une forte probabilité et un potentiel de gravité très élevé, susceptible de faire ainsi passer les entreprises de nos clients en « zone rouge » ;

---

<sup>7</sup> LIBAERT (Thierry), Le Plan de Communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, éd : DUNOD 3<sup>em</sup> édition, Paris, 2008.

-Organiser et centraliser l'information sur le risque, dispersée horizontalement entre les différents services et responsables des organisations (qualité, logistique, sécurité, sites industriels, ressources humaines, Direction générale...)<sup>8</sup>

## **1.2. Les Caractéristiques De la Crise**

Plusieurs éléments caractérisent la crise quel que soit son type. D'une manière générale, une crise ne se déclenche pas toute seule, de manière spontanée. Avant son émergence, il existe toujours, de manière plus ou moins marquée, de façon plus ou moins visible, un ensemble de signes précurseurs susceptibles d'alerter sur l'occurrence naissante d'une situation atypique, potentiellement dommageable pour l'organisation.

D'après Martial PASQUIER, la crise au niveau des organisations est caractérisée par les éléments suivants :

\_ Elle touche l'ensemble de l'organisation et non des parties de celle-ci. Toute l'organisation est concernée par la crise et pas seulement les secteurs ou départements dont est issue l'événement causant la crise ;

\_ Les crises provoquent un dérèglement du mode normal de fonctionnement.

Les processus et règles internes à l'organisation ne sont plus ou ne peuvent plus être appliqués et on peut observer une paralysie du système ;

\_ Les causes peuvent être connues mais elles sont généralement imprévisibles et surtout elles surprennent l'organisation. Elles n'ont en principe pas le temps de mettre en place de manière anticipée des structures pour répondre à la crise ;

\_ Les conséquences sont imprévisibles et sont de nature à remettre en cause la survie de l'organisation. L'organisation doit à la fois gérer la crise et veiller à une communication limitant les effets de celle-ci au risque que sa réputation et sa crédibilité soient largement entamées. Parfois, la survie même de l'organisation est en jeu ;

\_ Tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, les perceptions prennent le pas sur les faits. Les réactions émotionnelles dominent et il n'est souvent pas possible, dans un premier temps du moins, de débattre de manière rationnelle des causes et conséquences de la crise.

## **1.3. Le déroulement de la crise**

Thierry LIBAERT intègre la communication au sein même de la gestion de la crise puisqu'elle occupe une place primordiale dans ce processus. Ainsi, il divise la gestion de la crise en quatre phases distinctives, mais intimement liées :

---

<sup>8</sup> PASQUIER Martial, Communication Publique, éd : 1er éd, de Boeck Université ; paris ; 2011 ; page 282

### 1.3.1. La phase Préliminaire

Également connue sous le nom de *pré-crise*, cette phase est caractérisée par un calme apparent. Malgré cette quiétude de façade, c'est le moment où « la crise se prépare, les conditions de son émergence se mettent en place ». Elle peut démarrer avec des informations qui donneront de suite la gravité de l'événement (information sur la disparition d'un avion ou le naufrage d'un bateau) ou des informations difficiles à interpréter et parfois anodines mais qui peuvent déboucher sur une crise (dénonciation, rumeur, etc.) .L'organisation doit être à même de capter ces informations au travers de dispositifs de veille stratégique et de détection de signaux faibles<sup>9</sup>.

Il est donc primordial pour le relationniste de ne pas tomber dans la complaisance et de mettre en œuvre un mode de gestion préventif et préparatif à la crise. La vigie des potentiels de risque, la conception de plans et de guides de gestion de crise et une veille médiatique ne sont que quelques-unes des mesures à mettre en place lors de cette période de cette communication de risque.

On comprend que cette phase est caractérisée par l'apparition des signes de dysfonction et de dérèglement dans le fonctionnement de l'organisation. Dans cette phase la crise peut être minimisé et diminuer si les responsables détectent les risques.

Cela suppose une remise en cause permanent et la capacité de questionner toutes les activités de l'entreprise, ce que confirme clairement P.Lagadec : « Il faut avoir le courage de poser des questions, sur tout si on n'a pas les réponses, est encore plus s'il s'agit de question tabou, parce que les crises de demain, c'est souvent le refus des questions d'aujourd'hui ».

### 1.3.2. La Phase Aigue

La phase aigue est la phase de construction et de mise en œuvre de la stratégie suite à la survenance d'un incident est le déclenchement de la crise en est une de rapidité et de perte momentanée de contrôle« Généralement ponctuée d'un événement ou d'une série d'événements qui provoquent l'entrée en situation de crise »<sup>10</sup>

Dans cette phase la crise est déclenchée, une déstabilisation complète dans le fonctionnement de l'organisation. La pression médiatique commence à se faire ressentir, Les personnes formées pour parler à la presse doivent chercher des solutions pour réagir à propos des medias faire un communiqué dans l'objectif d'informer sur la situation. Cette phase pousse le relationniste à la réaction par la quête d'information et de confirmation, le choix

<sup>9</sup> PASQUIER Martial, Communication Publique, éd : 1er éd, de Boeck Université ; paris ; 2011 ; page 282

<sup>10</sup> SEPIO Jean-Marc, Les Fondamentaux de la Communication de Crise et des Ressources Humaines, consulté le : 30/11/2019 sur le site : <http://gestion-crise.emoveo.fr>.

d'actions protectrices et la diffusion des alertes aux personnes concernées. L'entrée en communication de crise est alors officielle.

### **1.3.3. La Phase Chronique**

Caractérisée par son intensité extrême, cette phase représente le « moment où les repères connus tombent et où s'installe l'incertitude, le chaos ». Survenue de manière rapide ou progressive, régulière ou instable autour d'une tendance à la baisse, la phase chronique se situe définitivement au cœur de la crise. Cette phase s'explique par l'impératif de renouvellement médiatique. Lorsqu'une information semble être totale sur un sujet, celui-ci perd de son attrait. De même, un événement d'intensité supérieure a pour effet immédiat de réduire toute crise de rang inférieur. Une crise se déroulant en dehors de toute actualité durant la période estivale aura un retentissement supérieur à celle se déroulant à la veille d'une élection présidentielle, d'une coupe du monde de football ou d'un conflit militaire majeur<sup>11</sup>.

La phase 1 décrite ci-haut prend alors toute son importance dans cette période où la recherche d'explications et de réponses est omniprésente. Le relationniste prendra alors soin de contrôler, en partie, l'entrée dans la crise et, à l'aide de réactions appropriées, servira de guide vers la sortie de celle-ci. Lors de cette phase, la crise est à son sommet, et la pression médiatique commence à baisser sur le sujet de la crise.

### **1.3.4. La phase de Cicatrisation**

Cette phase est celle « où les bilans sont de mise, afin de tirer les leçons qui s'imposent et procéder aux ajustements requis dans les manières de faire ».

C'est également lors de cette phase que l'on procède généralement à l'attribution de responsabilité, bien que certains blâmes aient pu être exprimés lors de la phase chronique. La phase de la cicatrisation marque le début de l'adaptation et de transformation de l'organisation. Pourtant, la crise reste toujours là, pour trois raisons ; la première, c'est que les effets d'une crise restent matériellement présent(les nouvelles technologies de l'information et de la communication), la deuxième, c'est que les médias, trouvent toujours l'occasion (date d'anniversaire de la crise), pour parler sur cet événement, la troisième, c'est qu'il ad'autres événements similaires à cette crise, ayant pour objectif de réduire les effets négatifs lors d'une répétition d'incidents similaires<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> LIBAERT Thierry, La Communication De Crise, éd : DUNOD, 4emédition, Paris, 2015, page 18

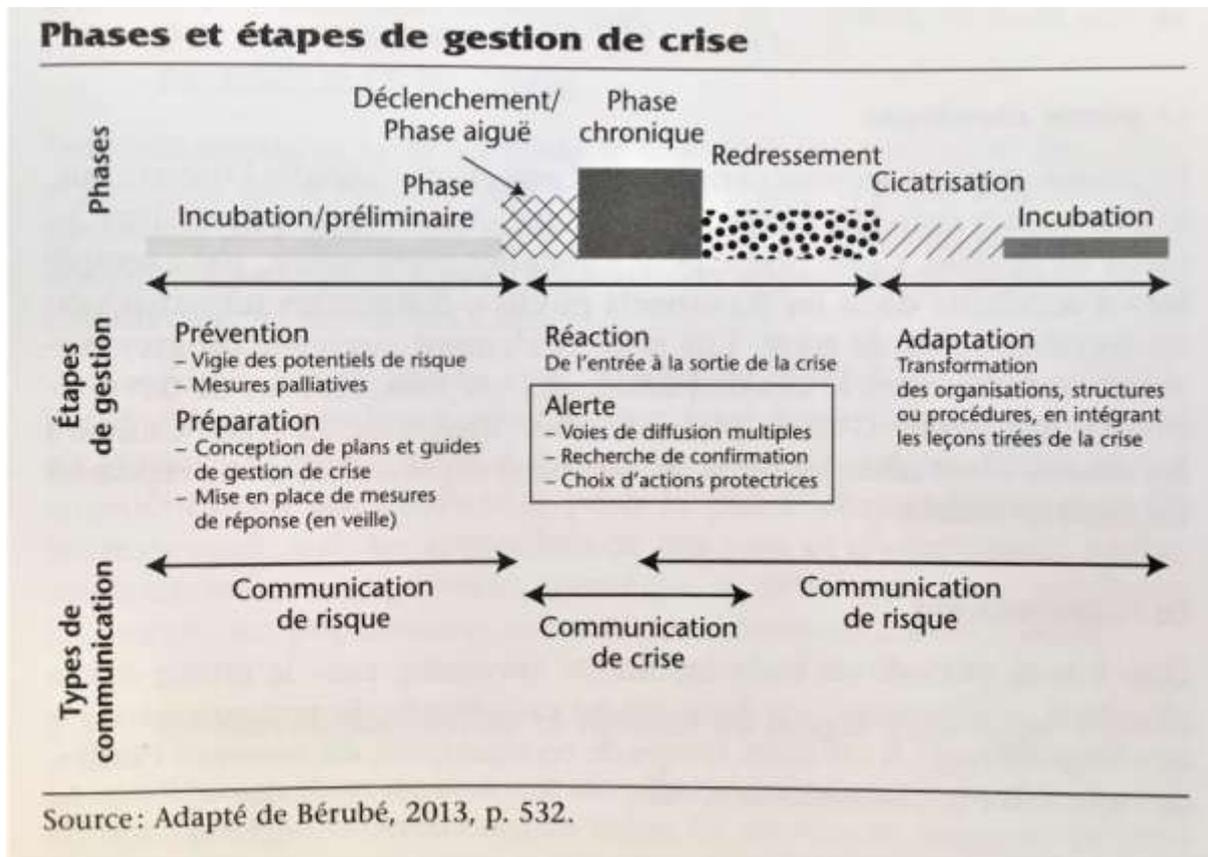
<sup>12</sup> AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 26/11/2019) URL : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>. Page 39.

**1.3.5. La Phase de Redressement**

Cette phase, que l'on peut presque qualifier de transition, représente le retour à une situation un peu plus contrôlée. Maintenant que la période de forte instabilité est traversée, « il est alors temps de reconstruire, de ramener à l'ordre, de reprendre le cours des activités ». La crise est ici en perte d'intensité, ce qui permet au relationniste de passer à la phase suivante.

**1.3.6. Le retour à l'incubation**

Sans qu'il s'agisse à proprement parler d'une nouvelle phase, le retour à l'incubation marque la fin de la présente crise. Toutefois, « la stabilité n'est généralement que temporaire et il faut considérer le retour à la « normale » comme un état transitoire ». Le relationniste doit alors demeurer en situation de veille, de vigie, de prévention et de préparation, puisque « de nouvelles crises sont toujours en gestation »<sup>13</sup>.



**Figure N°01 : phases et étapes de gestion de crise**

<sup>13</sup> AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 26/11/2019) URL : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>. Page 40.

## **1.4. Les Typologies de la Crise**

Il existe de très nombreuses typologies de crise en fonction des causes, la nature et le degré de risque sur le plan interne et externe.« La crise peut avoir pour origine une perturbation plus au moins brusque, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, ou résulter de phénomènes pernicious difficilement perceptibles qui finissent par occasionner de graves dérèglements »<sup>14</sup>.

Dans une organisation on peut distinguer plusieurs types de crise qui sont classés de plusieurs façons : les crises liées à des accidents, des crises techniques ou des situations d'urgence et des crises liées à des problèmes de gestion de l'information ou de fonctionnement interne.

### **1.4.1 Crise technique**

Dans le domaine technique on distingue deux grandes crises, selon Véronique SARTRE :

#### **- La crise de l'appareil industriel (l'entreprise)**

L'accident industriel représente généralement le cas le plus remarqué et médiatisé, les exemples sont très nombreux : explosion, fuite des produits toxiques, un sabotage commis par des salariés ou par une main extérieure, un piratage informationnel sous forme de virus qui affecte un nombre des comptes bancaires. Dans tout ces cas, l'organisation est coupable de manque de sécurisation, et d'indifférence (manque de réaction urgente) aux conséquences humaines et environnementales<sup>15</sup>.

#### **- La crise liée aux produits**

On remarque que les produits eux même, peuvent subir deux sortes de crises ; premièrement, si les produits sont défectueux, ou bien sont sujets d'un sabotage voulu, ils seront ainsi inexploitable et inconsommables. Dans le cas contraire, la consommation de ces produits provoque la mort.

Deuxièmement, des recherches scientifiques et médicales récentes, ont aboutis à des résultats très alarmants, à propos de l'utilisation de certains produits, qui peuvent être cancérigènes<sup>16</sup>.

### **1.4.2. Crise économique et financière**

Nous vivons dans un monde, où les économies internationales sont interdépendantes, et tout se joue sur la quote-part des actionnaires, qui espèrent toujours voir accroître leurs

---

<sup>14</sup>DARSSA Jean-David, La Gestion de Crise en Entreprise, éd : GERESO, Le Mans (France), 2010, Page 26.

<sup>15</sup> SARTRE Véronique, La Communication de Crise : anticiper et communiquer en situation de crise, éd : DEMOS, Paris, 2003, page19

<sup>16</sup> SARTRE Véronique, La Communication de Crise : anticiper et communiquer en situation de crise, éd : DEMOS, Paris, 2003, page19

bénéfices, au détriment des salariés, sinon, on voit propager les actions de fusions, acquisitions<sup>17</sup>.

### **1.4.3. Crise organisationnel**

On dit que l'image d'une organisation est cachée derrière l'image de ses dirigeants, tellement que la personnalité d'un PDG (président directeur générale) compte beaucoup, surtout en termes de modes de leadership. Alors, quand le décès d'un dirigeant surgit soudainement, il crée un climat d'instabilité et de manque de confiance chez les ressources humaines de cette société, qu'on peut le qualifier d'un climat de crise. La même chose, en cas d'une ouverture d'une enquête judiciaire, à propos d'une activité illicite d'un dirigeant, et le climat organisationnel interne qui va régner après cette affaire<sup>18</sup>.

### **1.4.4. Crise politique**

D'après Thierry LIBAERT, le domaine politique regroupe les crises relatives à l'organisation de la cité. Crise réglementaire elle est due à une activité tombée sous le coup d'une réglementation contraignante. Celle-ci peut concerner directement l'organisation. Crise judiciaire elle apparaît lorsqu'une activité ou un produit est impacté par une décision de justice qui contraint à un repositionnement marketing<sup>19</sup>.

## **Section 2 : la gestion des situations de crise**

Dans cette partie nous tenterons de déterminer les différents paramètres de gestion de la crise dans une entreprise.

### **2.1. Les étapes de la gestion de crise**

Une situation sensible qui va déstabiliser et dérégler un mode de fonctionnement d'une organisation, c'est pour cela l'organisation fait des recours au trois étapes pour bien gérer la crise.

#### **2.1.1 Avant la crise**

-Identification de toutes les actions qui amènent au risque, et de faire un diagnostic des risques.

-L'organisation se prépare par la formalisation d'un groupe de personne et la mise en place d'un ensemble de moyen.

---

<sup>17</sup> AIMEUR Saïd, Le Management de la Communication en Situation de Crises sur les Réseaux Sociaux, Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, vol.10 n°1, 2017 (consulté le : 28/11/2019) URL : <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>. Page 30

<sup>18</sup> AIMEUR Saïd, op.cit. Page 31.

<sup>19</sup> LIBAERT Thierry, La Communication De Crise,éd : DUNOD, 4emédition, Paris, 2015, page 25

**2.1.2 Pendant la crise**

- L'organisation est au cœur de la crise dont elle doit évaluer la situation au moment réel.
- Assurer une bonne communication autour du problème, de mettre en œuvre toute les dispositions les plus adéquates pour diminuer les risques de dégradation de l'organisation.
- Réagir de manière rapide afin d'anticiper et régler la situation.

**2.1.3 Après la crise**

- Tirer des enseignements pour mieux agir.
- Assurer le retour à la normale par rapport aux fonctionnements et la stabilité de l'organisation.
- Evaluation et analyser l'événement passé, afin d'en tirer les enseignements utiles pour le futur.
- Empêcher que le même scénario ne puisse se reproduire.

**2.2 Le processus de la gestion de crise**

La communication joue un rôle complémentaire dans la résolution des problèmes dans une organisation, la communication de crise englobe généralement deux positions ; soit de dire la vérité et assumer les conséquences, soit ne dire rien et choisir la stratégie de silence. Le déroulement de la résolution d'une crise se déroule par plusieurs étapes :

**2.2.1 Envisager la crise****- Surveiller**

- .Evaluer ces risques, en fonction de leur probabilité de survenance et de gravité de leurs conséquences
- .Mettre en place des capteurs, censés alerter les personnes compétentes en cas de crise

**- Anticiper**

- .Préparer et formaliser un série d'information stratégiques
- .Identifier, d'une part, les publics sensibles et, d'autre part, les relais d'opinion
- Mener, en direction de la presse, une politique d'information préalable, quand tout est calme
- .Etablir des scénarii pour répondre aux différents types de crise<sup>20</sup>

**- Former**

- .Constituer une cellule de crise, associant des représentantes de la direction et du personnel, des experts et des professionnels de la communication

---

<sup>20</sup> WESTPHALEN Marie-Hélén, Communicator, le guide de la communication d'entreprise, éd, DUNOD, 4em édition, paris, 2004. Page61.62

.Informer les personnels concernés, à tous niveaux hiérarchiques, par des programmes de sensibilisation

.Tester les aptitudes de chacun par des exercices de simulation.

### 2.2.2 Gérer la crise

- S'informer sur les causes du problème.
- Riposter;

.Prendre les mesures d'urgence adaptées.

.Constituer un comité de pilotage, et/ou réunir la cellule de crise.

- Informer ;

.Informer en priorité les familles des victimes du sinistre, afin d'éviter qu'elles n'en soient averties les médias.

.Rassurer les proches de l'organisation et, au premier chef, les victimes et leurs familles.

.Mettre en place le plus rapidement possible un dispositif complet d'information, à l'usage des médias<sup>21</sup>.

.Assurer la cohérence des messages diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

- Respecter ;

. Communiquer avec clarté franchise et mesure.

.Ne pas dissimuler les problèmes, les aléas, et les incertitudes. Identifier les événements aléatoires susceptibles de mettre en danger l'organisation

- Encadrer ;

.Unifier les prises de position des différents intervenants de l'organisation.

.Consigner, dans un livre de bord, l'ensemble des événements, des mesures prises et des actes d'information.

.Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles, proche de l'organisation, et représentatifs des différents publics cibles.

.Evaluer les effets de communication (message reçu/ message émis),

- Conclure

.Maintenir le contact avec les différents interlocuteurs extérieurs.

. Améliorer le plan de communication.

---

<sup>21</sup>DUFORT Christophe Roux-, Gestion de Crise : les managers possédés par leurs démons, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, éd : Observatoire International des Crises, vol.11, Avril 2006, page 03. En ligne,

Figure N°02 : processus de gestion de crise

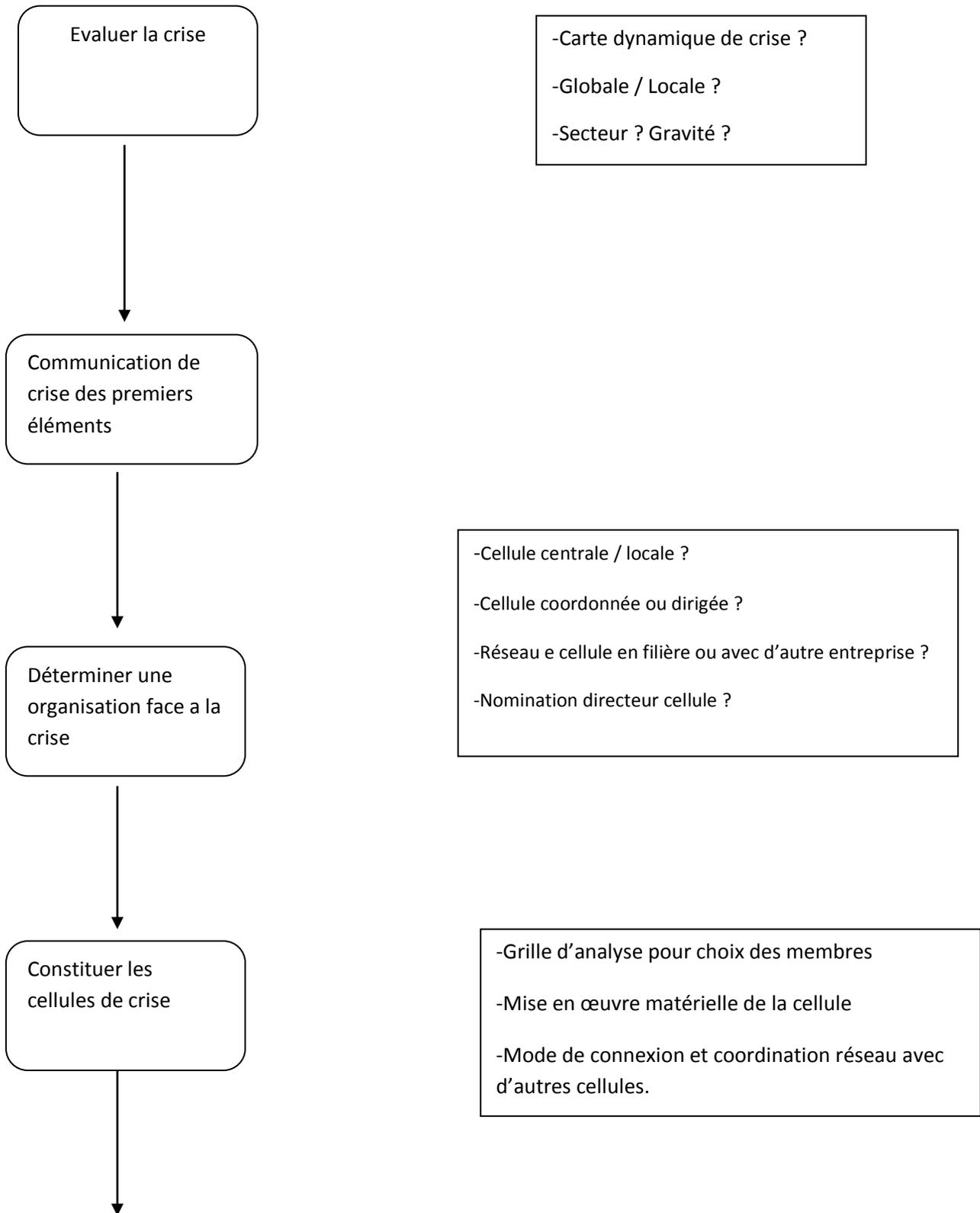
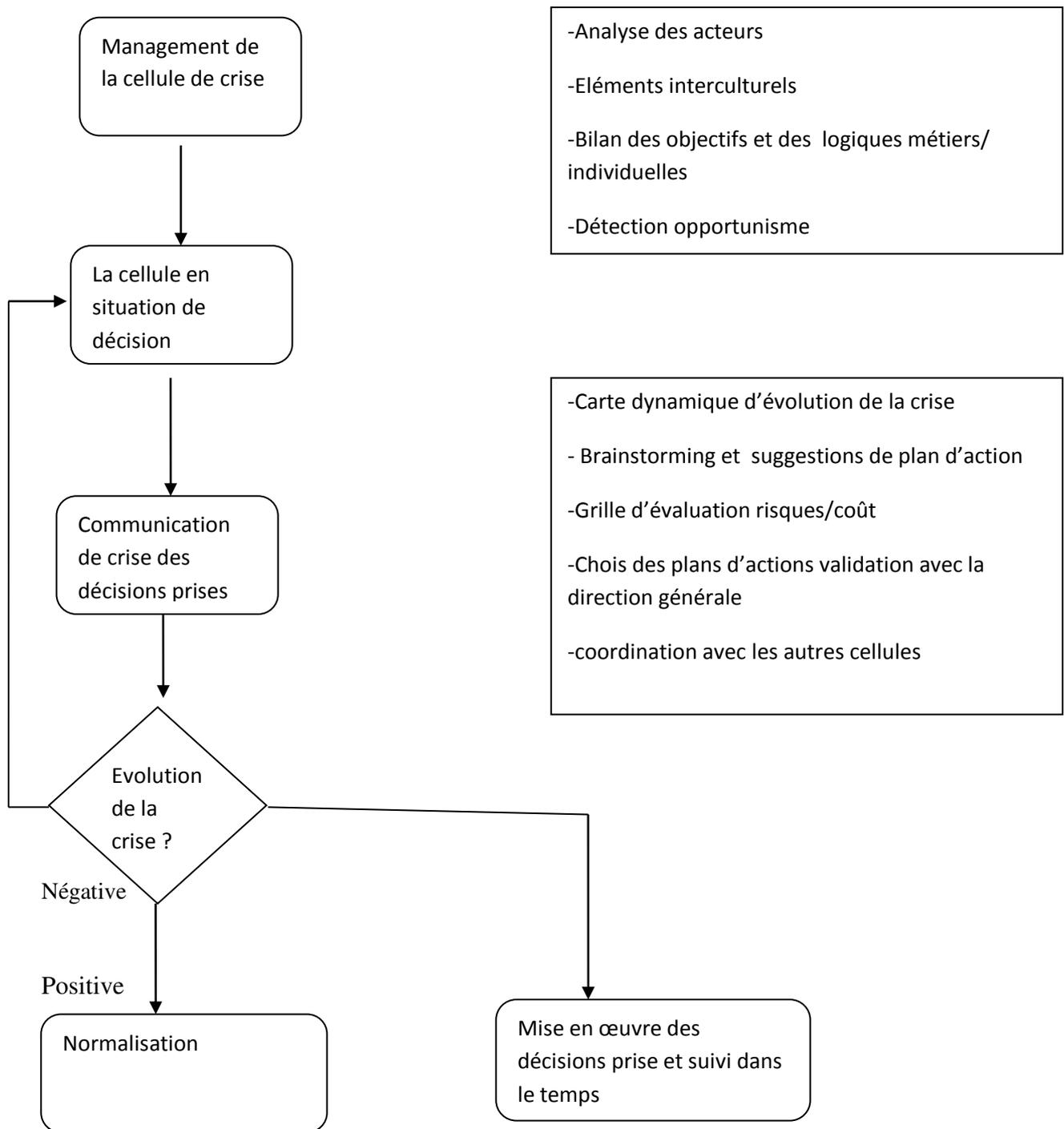


Figure de processus de la gestion de crise (suite)



Source : Hervé RENAUDIN/Alice ALTEMAIRE « gestion de crise mode d'emploi » éditions 2007 page 32,33

### 2.3. Les Outils de la Gestion de Crise

D'après Christophe ROUX-DUFORT, la crise commence souvent avec l'apparition d'un événement extraordinaire ou inhabituel qui déséquilibre l'organisation et la précipite dans une situation parfois dangereuse pour sa pérennité. Depuis une dizaine d'années plusieurs outils et dispositifs ont été mis au point pour faire face à ces situations difficiles. Les plans d'urgence, les cellules de crise, les analyses de risques ou les scénarios de crise sont, de ce point de vue, des outils adaptés pour répondre aux urgences, pour coordonner les décisions et les actions des différents secteurs.

De ce point de vue, la gestion de crise a beaucoup progressé pour permettre aux organisations de faire face plus rapidement à des situations critiques<sup>22</sup>.

Les moyens et les outils principaux mobilisés sont :

**-Le plan de gestion de crise:** La commune est chargée de l'organisation et de la coordination des actions à mener en cas de crise : Adapter les dispositifs de gestion de crise (actions nécessaires à la sauvegarde des personnes, des biens et des activités) ; plan communal, plan de sécurité civile, plan de secours...etc.

**-Plan de communication de crise :** pour Pierre Collet, une bonne communication devrait traduire le consensus entre les différents intervenants et cela aussi bien sur ce qui conforte leurs analyses réciproques que sur les éléments de divergence ;

**-Les plans opérationnels de crise :** plans de prévention : sécurité (biens), sûreté (personnes), sûreté de fonctionnement (fiabilité) et plans de protection : plans de continuité d'activités (métier de l'entreprise), plan de secours (informatique) ;

. En 2007, on voit apparaître un site internet de crowdsourcing, Ushahidi, qui permet aux individus de collaborer à la gestion de la crise. Inventé pour répondre aux violences postélectorales au Kenya en 2007-2008, il a depuis été utilisé lors de catastrophes majeures telle que le séisme de 2010 au Chili, une tempête de neige à Washington DC...

. Les années 2000 voient apparaître un nouveau mode de gestion de certaines crises (au sein des entreprises) : le « Management de transition »<sup>23</sup>.

Nous avons pu constater, qu'une organisation doit mettre en œuvre des outils et des dispositifs de gestion de crise, pour faire face plus rapidement à des situations difficiles.

---

<sup>22</sup> DUFORT Christophe Roux-, Gestion de Crise : les managers possédés par leurs démons, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, éd : Observatoire International des Crises, vol.11, Avril 2006, page 03. En ligne, URL : <http://www.communication-sensible.com/download/gestion-de-crise.pdf>.(consulté le 02.12.2019)

<sup>23</sup> SAUCIN Joël, COMMUNICATION DE CRISE , éd : CEICS, Bruxelles(Belgique), 2015, page 39. Consulté le 02.12.2019 sur le site : <http://www.researchgate.net> Taille de PDF : 3,59 Mo.

Donc, une bonne gestion de crise, suppose des outils et des procédures en vue de réduire au maximum les effets négatifs d'une crise.

#### **2.4. Les éléments du Plan de Gestion de Crise**

On trouve dans le plan de gestion de crise les éléments suivants :

- 1- Le schéma d'alerte ; qui va définir clairement pour l'ensemble de l'organisation les étapes essentielles de transmission des informations ;
- 2- La cellule de crise : qui a pour but de définir clairement les différents intervenants de l'organisation en cas de crise ;
- 3- Les fiches missions : qui ont pour objectif de définir le rôle de chacun de ces intervenants de l'organisation en cas de crise ;
- 4- Les fiches outils : qui ont pour but de favoriser la transmission des informations et le reporting pendant la gestion de la crise et ainsi de gagner en efficacité ;
- 5- Les annexes : telles que l'annuaire de crise ou encore les plans des sites de repli, qui doivent permettre à chacun des intervenants de trouver les informations utiles dont il a besoin pour remplir son rôle au sein de la structure de gestion de la crise.

Au final, l'anticipation par la mise en place d'une organisation et d'outils cadrés et maîtrisés par les différents intervenants doit permettre à l'organisation de limiter la part d'improvisation et de se mobiliser immédiatement dès la survenance d'un événement à caractère exceptionnel<sup>24</sup>.

D'après, Anthony BABKINE et Mounira HAMDI le plan de gestion de crise comprend :

- .Le processus d'alerte de la crise (qui, quoi, quand, où, comment, combien, pourquoi) ;
- .La composition de la cellule de crise (composition type générique et acteurs complémentaires selon les risques particuliers identifiés) ;
- .La cartographie des risques et des acteurs impliqués ;
- .Les outils de gestion de crise (avec les contacts : journalistes, blogueurs, entreprises partenaires, clients importants, etc.) avec leurs plans de communication associés<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> ADENIUM Guide, Mettre en œuvre son Plan de Gestion de Crise » éd : Copyright, Paris, 2013, page 10. Consulté le 02/12/2019 sur le site : <http://www.adenium.fr> Taille du PDF : 716 ko.

<sup>25</sup> BABKINE Anthony et HAMDI Mounira, «Bad buzz : Gérer une Crise sur les Médias Sociaux» éd : Groupe EYROLLES, 2013, page 50.

**Conclusion**

En guise de conclusion, Ce chapitre est consacré à la compréhension et évolution générale du terme « crise » comme concept et phénomène au sein des organisations, il présente les différentes caractéristiques de crise qui constituent une perturbation et une déstabilisation de déroulement des activités de la vie quotidienne d'une organisation.

En outre, ce chapitre à également essayer de cerner au mieux le concept de crise afin de retracer les différentes phases de déroulement d'une crise au sein d'une organisation.

Par ailleurs, on a essayé d'aborder les différentes typologies de crise et les différentes étapes de la gestion de crise : avant, pendant, et après une crise, ainsi les outils de gestion de crise mise au point par une organisation pour faire face à des situations difficiles

Enfin, on a constatées que les crises représentent depuis plusieurs années un enjeu majeur pour les organisations, et qu'il est important que les organisations prépare une procédure de gestion et d'élaborer un plan de gestion de crise qui constitue un ensembles de repenses et outils de prévention organisées avant la survenance d'un événement critique, afin de se préparer a résister dans des situation imprévisibles.

### Introduction

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial devrait toujours être de jeter les bases d'une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit, notamment La communication de crise est l'un des domaines de la communication institutionnelle avec la communication interne, et externe. Il faut cependant comprendre que la communication de crise est transversale et concerne l'ensemble des domaines de communication. Elle consiste en un apprentissage de communication et donne l'occasion a une organisation de démontrer sa capacité à surmonter un obstacle, gérer cette rupture dans l'urgence d'un contexte de dysfonctionnement de l'organisation comme atout majeur dans la gestion des situations conflictuelles.

### Section 1 : la gestion des conflits dans l'organisation

Le conflit est de nature riche, complexe, variée, aux multiples composants qui le rendent d'autant plus intéressant. Dans cette section, nous étudierons les conflits à partir de plusieurs points de vue. En premier lieu, après définitions des conflits, nous verrons quelles sont leurs causes. En second lieu, nous identifierons les différentes phases des conflits ainsi que leurs avantages et inconvénients. En troisième lieu, nous analyserons les niveaux de conflits et les conditions dans lesquelles chacun peut être adapté.

#### 1.1. Définition et type du conflit

##### 1.1.1. DEFINITIONS

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 le conflit Vient de conflictuelle qui signifie choc, lutte et combat »<sup>1</sup>, c'est pourquoi l'essentielle des recherches est d'abord réaliser dans le domaine de la guerre. A partir de 17<sup>ème</sup> 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 intellectuelle, moral, affectif ou sociale, voire juridique et psychologique.

---

<sup>1</sup>D'après les dictionnaires Alain Rey : le Robert, 2000, P204.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

- **La tension**: « vient du latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs »<sup>2</sup>. 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 »<sup>3</sup>. 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 du conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

### **Qu'est-ce-que le conflit ?**

Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. « Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme « conflit »<sup>4</sup> s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer ».

Trois types de conflits entrent dans cette définition générale :

-Le conflit d'objectifs (conflit de fond) : est une situation dans laquelle les but ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

-Le conflit cognitif : est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.

-Le conflit affectif (conflit émotionnel) : est une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles, c'est-à-dire que les intéressés se fâchent mutuellement

---

<sup>2</sup> Idem, p1012.

<sup>3</sup> Idem, p1079.

<sup>4</sup> D.Hellriegel, J.W.Soclum et R.W. Woodman, Management des organisations, éditions de Boeck-Wesmael, 1992, p498

## Chapitre II communication de crise dans la gestion des conflits

---

Le conflit a été défini par plusieurs auteurs parmi eux :

- Christophe Carré, « le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportement, de motivation, de besoin, d'intérêt d'opinion ou de valeur antagoniste, il se présente en présence de deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres ».

- Alain Touraine le conflit est un élément permanent de vécu de toute organisation. Il peut être défini comme « l'existence de relation antagoniste entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ».

- COMPERE Bernard le conflit est « l'aboutissement aléatoire d'une situation conflictuelle qui découle elle-même d'une relation antagonique entre deux ou plusieurs acteurs indépendants, qui s'affrontent dans le champ socioéconomique que constitue l'entreprise ».

Un conflit est un affrontement ou une opposition des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures entre deux ou plusieurs parties, c'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.

### 1.1.2. Les types des conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (Avantage, pouvoir...) L'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé...)<sup>5</sup>.

#### 1.1.2.1. 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).

---

<sup>5</sup>[www.orcade.com/gestion des conflits.htm](http://www.orcade.com/gestion%20des%20conflits.htm)

### **1.1.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité**

**-le conflit d'intérêt** : l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

**-le conflit d'identité** : il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

### **1.1.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir**

**-Les conflits d'autorité** : apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

### **1.1.2.4. 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 rendues 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.

### **1.1.2.5. 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.

### **1.1.2.6. Le conflit 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.

### **1.1.2.7. Le conflit 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.

### **1.1.2.8. Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé**

**-Le conflit déclaré** : est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

**-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-dit 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.

### **1.1.2.9.      Le malentendu**

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).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous rapprochons déjà.

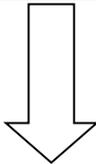
## **DISTINGUER UN CONFLIT D'UN PROBLEME**

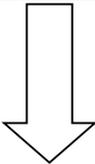
## Chapitre II communication de crise dans la gestion des conflits

Souvent les termes « conflit » et « problème »<sup>6</sup>(sont confondus, parfois, ce qui est décrit comme un conflit n'est justement, en fait, qu'un problème à résoudre.

La différence entre ces deux termes est décrite ci-dessous :

Problème	Conflit
<ul style="list-style-type: none"><li>-Le problème est mesurable</li><li>-Le problème est observable</li><li>-Le problème est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée</li><li>-Le problème génère une insatisfaction</li></ul> Acceptable	<ul style="list-style-type: none"><li>-Le conflit est non mesurable</li><li>-Le conflit est observable</li><li>-Le conflit est une opposition, un heurt, un choc</li><li>-Le conflit éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus.</li></ul>





Rationnel	Emotionnel
-----------	------------

### La résolution du problème

Le processus de résolution de problème, étape par étape, est une approche méthodique et efficace afin d'analyser et de dégager des solutions. Il assure, autant que possible, que les solutions mises en place apporteront des améliorations à long terme et non des arrangements temporaires.

Trop souvent, face à un problème, nous sommes tentés de foncer tête baissée vers des solutions afin de résoudre le problème au plus vite. Ce gain de temps apparent conduit souvent à des méprises.

L'inconvénient est qu'en recherchant l'efficacité, nous ne travaillons qu'à court terme, nous colmatons les brèches ouvertes par le problème sans comprendre la nature profonde des éléments qui le composent.

<sup>6</sup>Christine Marsan, Gérer les conflits, éditions DUNOD, Paris 2005, p23.

Vouloir résoudre de façon efficace, complète et à long terme un problème, passe par un processus qui se découpe en six phases<sup>7</sup>.

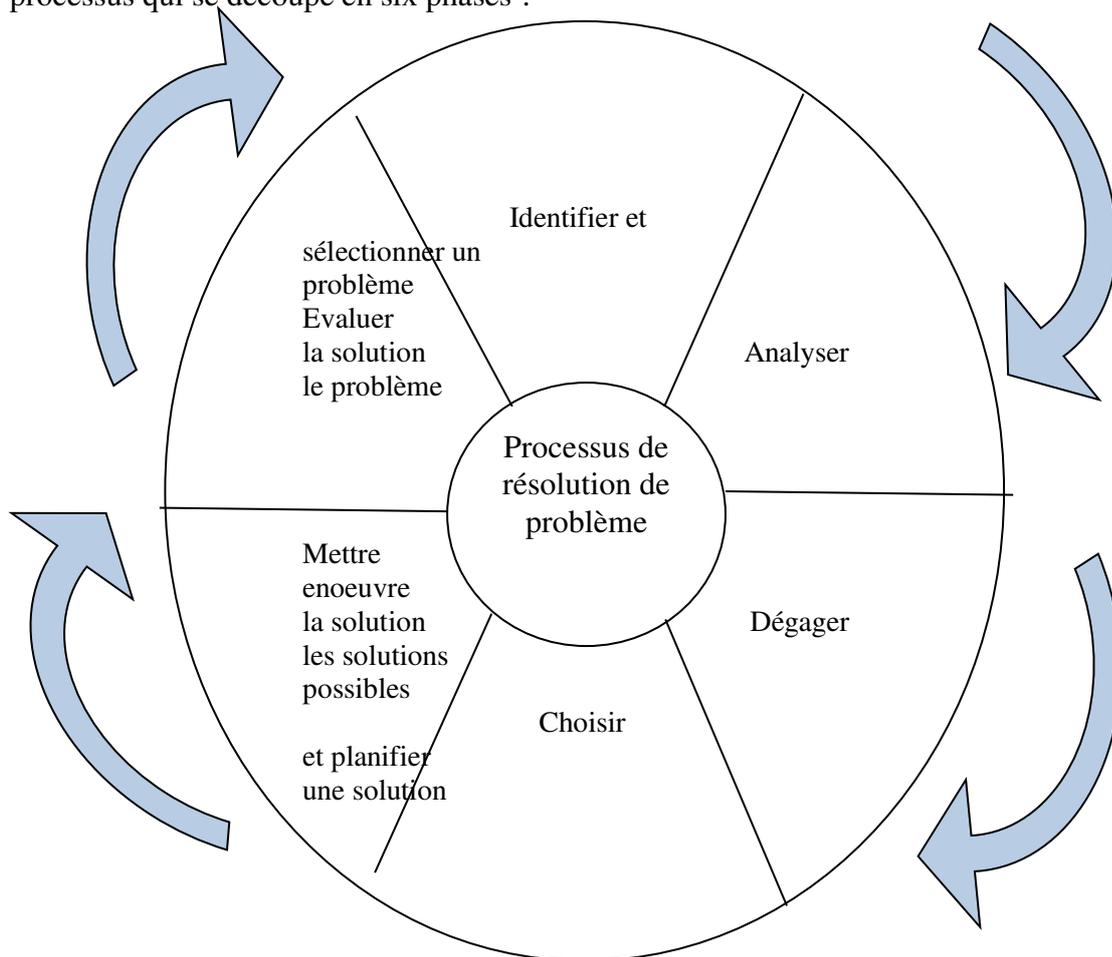


Figure N°03: Les six phases de la résolution de problème

Ces étapes sont en fait évidentes et reposent sur le bon sens, mais l'urgence et le besoin immédiat de solutions nous fait souvent occulter que le temps passé à priori à comprendre le problème nous fera gagner un temps considérable par la suite par une résolution plus adaptée et donc plus pérenne.

### 1.2. LES RAISONS DES CONFLITS

Puisqu'il y a autant de raisons qu'il y a de combinaison d'individus et de circonstances, il est cependant possible de présenter une typologie des principales causes de conflit.

<sup>7</sup>Christine Marsan, Gérer les conflits, éditions DUNOD, Paris 2005, P25

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Certaines sont inhérentes à la vie en collectivité dans une société industrialisée, d'autres sont apparues plus récemment, mais toutes convergent.

### **1.2.2. La divergence d'intérêts**

« Pour certains, dans une ligne de pensée plus radicale, voire même marxiste, il existe au départ des oppositions réelles et inéluctables entre détenteurs du capital et apporteurs de main d'œuvre. Plus généralement, pour d'autres, d'une part, les capitalistes désirent accroître leurs savoirs et d'autres parts, les travailleurs souhaitent améliorer leur sort et obtenir davantage. Par extension ou extrapolation, on peut dire que, dans cette perspective, il existe des divergences permanentes entre la direction d'une entreprise et ses salariés »<sup>8</sup>.

D'un côté, les gestionnaires veulent augmenter les profits ou encore leur marge de manœuvre tandis de l'autre, les employés désirent obtenir de plus hauts salaires et plus d'avantages matériels et moraux.

Il va sans dire que le discours radical est nettement moins entendu de nos jours qu'il l'était aux belles périodes de contestation. A présent, on semble mettre l'accent davantage sur les intérêts communs que partagent les employeurs et leurs employés que sur les différences ou les divergences.

Par exemple, on entend souvent dire, dans les entreprises, que l'ennemi n'est pas de l'autre côté de la table de négociation mais bien ailleurs dans le monde, prêt à rivaliser avec, voire à tuer, l'entreprise adverse. Dans ce sens, autant l'employeur a besoin de ses travailleurs pour survivre, autant ces derniers requièrent la présence de l'employeur pour conserver leur emploi.

Ceci dit, s'il est vrai qu'entre les deux parties il y a une grande similitude d'intérêts, reste que tout n'est pas que convergence. Par exemple, il n'y a probablement pas moins marxiste qu'un athlète professionnel, qu'il soit coureur automobile, vedette de soccer ou virtuose du tennis. Pourtant, on voit bien ces gens refuser de se présenter « au travail » parce qu'ils ne s'entendent pas sur un salaire considéré dans tous les cas par le commun des mortels, comme extravagant.

### **1.2.3. Un milieu disciplinaire**

Même en prenant pour acquis que la base d'intérêts communs est beaucoup plus grande que les matières à divergence, il demeure néanmoins que l'organisation est un milieu

---

<sup>8</sup>Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p367.

disciplinaire. Certes, on conviendra que le fonctionnement de toute organisation requiert un minimum de règles et de procédures à respecter. Sans ce minimum, l'anarchie est totale. Ceci dit la présence de ces règles et de l'autorité disciplinaire pour les faire respecter ne peut que donner naissance, à l'occasion, à des situations conflictuelles. Le bien-fondé organisationnel d'une règle peut, en effet, aller à l'encontre des intérêts, du bien-être voire même du caprice d'un individu ou d'un exemple d'employés.

### **1.2.4. Une composante biologique**

Au-delà de ces perspectives, certains prétendent que le conflit est inscrit dans les règles biologiques<sup>9</sup>. Selon les tenants de cette pensée, il existerait dans la nature humaine en certain déterminisme à rechercher la domination dans les situations sociales. Il va sans dire qu'en fonction de cette théorie, l'entreprise est l'endroit tout désigné pour reproduire ces comportements de domination où, selon les lois de Darwin, les plus aptes survivent et gagnent. Le conflit ne peut donc qu'être présent ici aussi.

### **1.2.5. Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie**

Que l'on croit ou non à la théorie précédente, force est de constater que les ressources limitées ou rares dans le monde économique et donc dans les entreprises créent des conditions favorables au conflit. Même si le conflit n'était pas inscrit dans le code génétique, le fait qu'il y a que des ressources limitées à partager ne peut qu'en occasionner. En ce sens, on est porté à croire que les nouvelles données de l'économie mondiale avec une concurrence plus vive et davantage mondialisée créent un terrain encore plus propice à leur éclosion.

En effet, les situations sociales sont toujours des situations d'échange.

Les individus qui y sont impliqués y apportent une contribution et en attendent une rétribution en des termes quelconques : matériels, satisfaction, statut ou autre.

De plus, quand dans les entreprises, dans un climat économique différent et plus favorable, l'on pouvait assez généralement considérer qu'il y en avait un peu pour tout le monde ou du moins, quand on avait l'impression qu'il y en avait pour tous, les raisons de conflits étaient apparemment moins vivaces. A l'apparition de tout évènement perturbateur, l'on pouvait plus facilement acheter la paix sociale dans l'entreprise. Chacun pouvait partir avec une petite concession. Les entreprises se permettaient davantage de supporter le

« Bois mort ». Il y avait moins lieu de se battre pour des ressources abondantes ou moins limitées. Mais il n'en va plus ainsi. Les règles ont changé. Pensons simplement et d'une façon symbolique aux budgets. Voilà dans les entreprises de belles occasions de conflit !

---

<sup>9</sup>Lemieux Silvie, les conflits ça se gère, les Affaires, 7 Septembre 2002, p23.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Et pensons encore, comme conséquence de ces nouvelles conditions économiques aux trop nombreuses mises à pied et vagues de licenciements. Quand, tant dans le secteur gouvernemental maintenant que dans les entreprises privées, on licencie des milliers et des milliers de travailleurs, on ne le fait pas sans créer de conflits majeurs. L'ouvrier, le col blanc ou la professionnelle ont beau comprendre en principe le bien-fondé des gestes posés, il n'en demeure pas moins que, sauf exception, leurs intérêts immédiats et vitaux sont frustrés.

Et que dire aussi de ceux qui restent ? Le mot d'ordre est lancé aux survivants : en faire plus avec moins. Dans ce climat, le niveau de tension générale augmente et les germes de conflits apparaissent encore plus nombreux.

Quand, la charge de travail devient plus lourde, quand les ressources matérielles se raréfient, quand de surcroît, comme c'est souvent le cas, les employés se sentent en compétition les uns avec les autres pour les postes restants, on peut comprendre qu'il y ait beaucoup plus de conflits latents ou ouverts.

En effet, les situations sociales sont toujours des situations d'échange. Les individus qui y sont impliqués y apportent une contribution et en attendent une rétribution en des termes quelconques : matériels, satisfaction, statut ou autre.

De plus, quand dans les entreprises, dans un climat économique différent et plus favorable, l'on pouvait assez généralement considérer qu'il y en avait un peu pour tout le monde ou du moins, quand on avait l'impression qu'il y en avait pour tous, les raisons de conflits étaient apparemment moins vivaces<sup>10</sup>.

A l'apparition de tout évènement perturbateur, l'on pouvait plus facilement acheter la paix sociale dans l'entreprise. Chacun pouvait partir avec une petite concession. Les entreprises se permettaient davantage de supporter le « bois mort ». Il y avait moins lieu de se battre pour des ressources abondantes ou moins limitées. Mais il n'en va plus ainsi. Les règles ont changé. Pensons simplement et d'une façon symbolique aux budgets. Voilà dans les entreprises de belles occasions de conflit !

Et pensons encore, comme conséquence de ces nouvelles conditions économiques aux trop nombreuses mises à pied et vagues de licenciements. Quand, tant dans le secteur gouvernemental maintenant que dans les entreprises privées, on licencie des milliers et des milliers de travailleurs, on ne le fait pas sans créer de conflits majeurs. L'ouvrier, le col blanc ou la professionnelle ont beau comprendre en principe le bien-fondé des gestes posés, il n'en demeure pas moins que, sauf exception, leurs intérêts immédiats et vitaux sont frustrés.

---

<sup>10</sup> Idem,23

Et que dire aussi de ceux qui restent ? Le mot d'ordre est lancé aux survivants : en faire plus avec moins. Dans ce climat, le niveau de tension générale augmente et les germes de conflits apparaissent encore plus nombreux. Quand, la charge de travail devient plus lourde, quand les ressources matérielles se raréfient, quand de surcroît, comme c'est souvent le cas, les employés se sentent en compétition les uns avec les autres pour les postes restants, on peut comprendre qu'il y ait beaucoup plus de conflits latents ou ouverts.

### **1.2.6. Le flou organisationnel**

Même dans la plus structurée des organisations, tout n'est pas clair. Il existe toujours des zones grises concernant, par exemple, le champ d'action de différents départements ou encore les limites de l'autorité formelle. En fait si le modèle idéal selon l'école classique n'a jamais été atteint et si ce flou organisationnel a toujours existé, on peut affirmer que cette situation prévaut davantage aujourd'hui. Auparavant, les organisations étaient encore plus structurées, taylorisées et bureaucratisées que maintenant. Certes, cette forme d'organisation comportait ses problèmes en termes, par exemple, de flexibilité ou encore de motivation des travailleurs. D'ailleurs, ce n'est pas sans raison qu'on s'en est éloigné. Cependant, malgré ses lacunes, elle offrait au moins l'avantage de délimiter plus clairement les zones d'influence et d'action de chacun des acteurs. Aujourd'hui, la mode est ailleurs. On propose, comme solution à la mondialisation des marchés et à l'absence de mobilisation des travailleurs, des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchisées, plus petites. A la structure pyramidale, on substitue maintenant l'entreprise en réseau ou encore les groupes de projet.

On remplace une organisation relativement rigide par des structures, constituées selon les besoins du moment en réponse à des objectifs spécifiques.

Il vade soi, en conséquence, que dans ce type d'organisations, les zones grises et les lieux d'empiètement réciproque sont plus fréquents. Où arrête la marge de manœuvre de l'un et où commence celle de l'autre ? Où se délimitent les zones de pouvoir, d'autorité et d'influence de chaque équipe ? Dans ce nouveau type d'organisation les règles de jeu sont moins bien définies et forcément, la probabilité en est accrue.

### **1.2.7. Une main d'œuvre diversifiée**

Même dans la plus structurée des organisations, tout n'est pas clair. Il existe toujours des zones grises concernant, par exemple, le champ d'action de différents départements ou encore les limites de l'autorité formelle. En fait si le modèle idéal selon l'école classique n'a jamais été atteint et si ce flou organisationnel a toujours existé, on peut affirmer que cette situation prévaut davantage aujourd'hui. Auparavant, les organisations étaient encore plus

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

structurées, taylorisées et bureaucratisées que maintenant. Certes, cette forme d'organisation comportait ses problèmes en termes, par exemple, de flexibilité ou encore de motivation des travailleurs.

D'ailleurs, ce n'est pas sans raison qu'on s'en est éloigné. Cependant, malgré ses lacunes, elle offrait au moins l'avantage de délimiter plus clairement les zones d'influence et d'action de chacun des acteurs.

Aujourd'hui, la mode est ailleurs. On propose, comme solution à la mondialisation des marchés et à l'absence de mobilisation des travailleurs, des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchisées, plus petites. A la structure pyramidale, on substitue maintenant l'entreprise en réseau ou encore les groupes de projet. On remplace une organisation relativement rigide par des structures, constituées selon les besoins du moment en réponse à des objectifs spécifiques. Il vade soi, en conséquence, que dans ce type d'organisations, les zones grises et les lieux d'empiétement réciproque sont plus fréquents<sup>11</sup>. Où arrête la marge de manœuvre de l'un et où commence celle de l'autre ? Où se délimitent les zones de pouvoir, d'autorité et d'influence de chaque équipe ? Dans ce nouveau type d'organisation les règles de jeu sont moins bien définies et forcément, la probabilité en est accrue.

### **1.2.8. Droits individuels versus droits collectifs**

On ne pourrait passer sous silence comme facteur explicatif de l'accroissement des conflits ouverts dans les organisations l'accent mis sur les droits individuels. Ici, évidemment, on ne saurait généraliser à l'ensemble des pays. Reste, cependant, que le phénomène est assez important pour être souligné.

De plus en plus, en effet, on met de l'avant la primauté des droits individuels sur les droits collectifs. Ce phénomène est d'ailleurs supporté par un ensemble de lois, de chartes et de décisions judiciaires sur lesquelles les individus peuvent s'appuyer dans leurs revendications. A nouveau, le but n'est pas de critiquer cet encadrement législatif ni les motifs qui ont présidé à son érection. Mais, pris simplement comme un fait, ces droits engendrent des conflits ou, à tout le moins, engendrent de nouvelles façons de gérer les conflits. Pensons simplement comme exemple relativement banal, au droit des fumeurs et des non-fumeurs comme on l'a observé d'abord surtout en Amérique du Nord et maintenant sur d'autres continents. N'est ce pas là une illustration d'une nouvelle réalité conflictuelle ? Et encore, on est très loin des droits fondamentaux.

---

<sup>11</sup>Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p370

### **1.2.9. Causes interpersonnelles**

Aux causes précédemment énumérées, s'ajoute un ensemble de facteurs davantage d'ordre interpersonnel pouvant expliquer les conflits. Les rancunes, les fausses interprétations, les problèmes de communication ou encore les conflits de personnalité en font partie. Ce sont tous des éléments qui sont faiblement sous le contrôle des gestionnaires ou de l'entreprise mais qui demeurent très présents à l'intérieur des organisations et souvent la source de conflits.

### **1.3. Sources des conflits**

#### **1.3.2. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation :**

##### **-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.

##### **-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.

##### **-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.

##### **-Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle:**

- Absence de suivi des résultats de l'unité.
- Absence de suivi des performances individuelles

##### **-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.

### **-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).

### **- Dysfonctionnement dû à un manque de communication:**

Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

#### **1.3.3. Les sources psychologiques**

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses ; la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent e « mise à l'écart » du ou des salarié (s) ou, au pire, en licenciement (s).

#### **1.4. LES PHASES DU CONFLIT**

« Les antécédents du conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un conflit. Lorsque celles-ci finissent par entraîner des différends sur des questions de fond ou des antagonismes d'ordre émotionnel, ou entre dans la phase du conflit perçu.

La perception d'un conflit peut n'être le fait que d'un des antagonistes.

Il est essentiel de distinguer le conflit perçu du conflit ressenti. La personne qui ressent le conflit éprouve une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée »<sup>12</sup>.

Pour qu'un conflit puisse se résoudre, il faut que toutes les parties perçoivent son existence et ressentent le besoin d'agir.

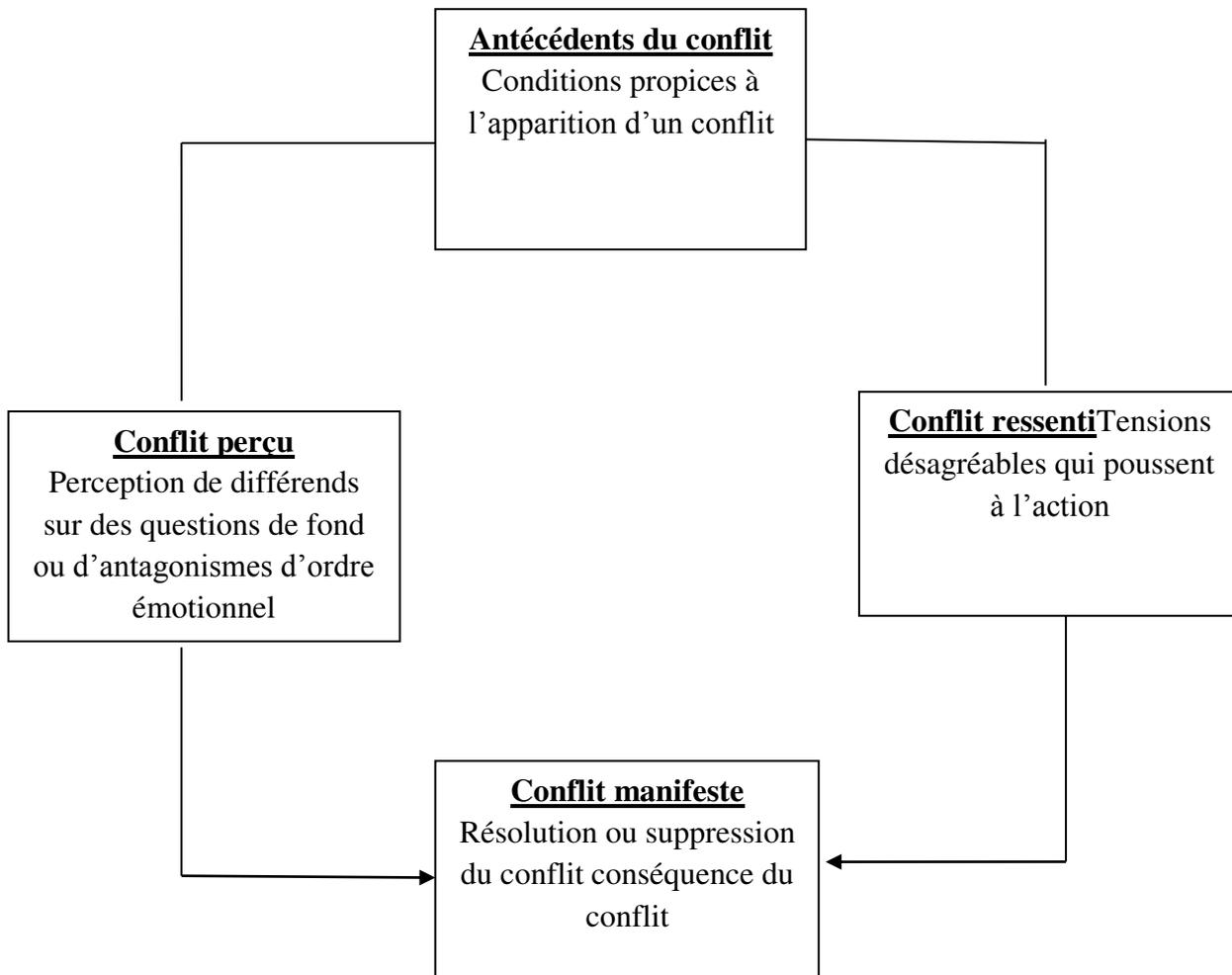
Lorsque le différend s'exprime ouvertement, qu'il se traduit par des comportements, le conflit devient manifeste. A cette phase, on peut résoudre le conflit en éliminant ses antécédents ou en y remédiant. On peut également le supprimer : ses manifestations

---

<sup>12</sup>J.R. Schermerhorm, J.G. Hunt. R.N.Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006, P426.

## Chapitre II communication de crise dans la gestion des conflits

disparaîtront, mais les conditions qui l'ont suscité resteront inchangées ; il ne s'agit que d'un traitement de surface. C'est ce qui se passe, par exemple, lorsqu'une des deux parties décide d'oublier momentanément le désaccord qui l'oppose à l'autre. La suppression n'est qu'une façon superficielle et souvent temporaire de « régler »<sup>13</sup>le conflit.



**Figure N°04 : Les phases d'un conflit**

En fait, comme nous l'avons dit, le conflit supprimé et le conflit non résolu appartiennent à la même catégorie. Tous deux risquent de s'envenimer et d'engendrer ultérieurement des problèmes du même ordre. Cependant, supprimer le conflit est parfois la meilleure solution à court terme dont dispose le gestionnaire, du moins jusqu'à ce qu'il

<sup>13</sup> J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn, C.D. Billy, Idem, P427.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

parvienne à en modifier les antécédents. Les conflits de fond non résolus peuvent engendrer des problèmes émotionnels d'envergure ; ils risquent de dégénérer en conflits émotionnels destructeurs. Par contre un conflit vraiment résolu peut créer des conditions favorables qui diminueront les risques de discordes ultérieures et faciliteront la résolution de celles qui pourraient survenir. Le gestionnaire ne doit donc jamais perdre de vue les conséquences à long terme d'un conflit<sup>14</sup>.

### **1.5. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES CONFLITS**

Les conflits en milieu organisationnel peuvent être déstabilisants, tant pour les protagonistes que pour leur entourage. Travailler dans un climat d'hostilité constante peut devenir très pénible. Cependant, comme le montre la figure<sup>15</sup>, les spécialistes en conflits organisationnels considèrent que le conflit peut être tantôt constructif, tantôt destructeur.

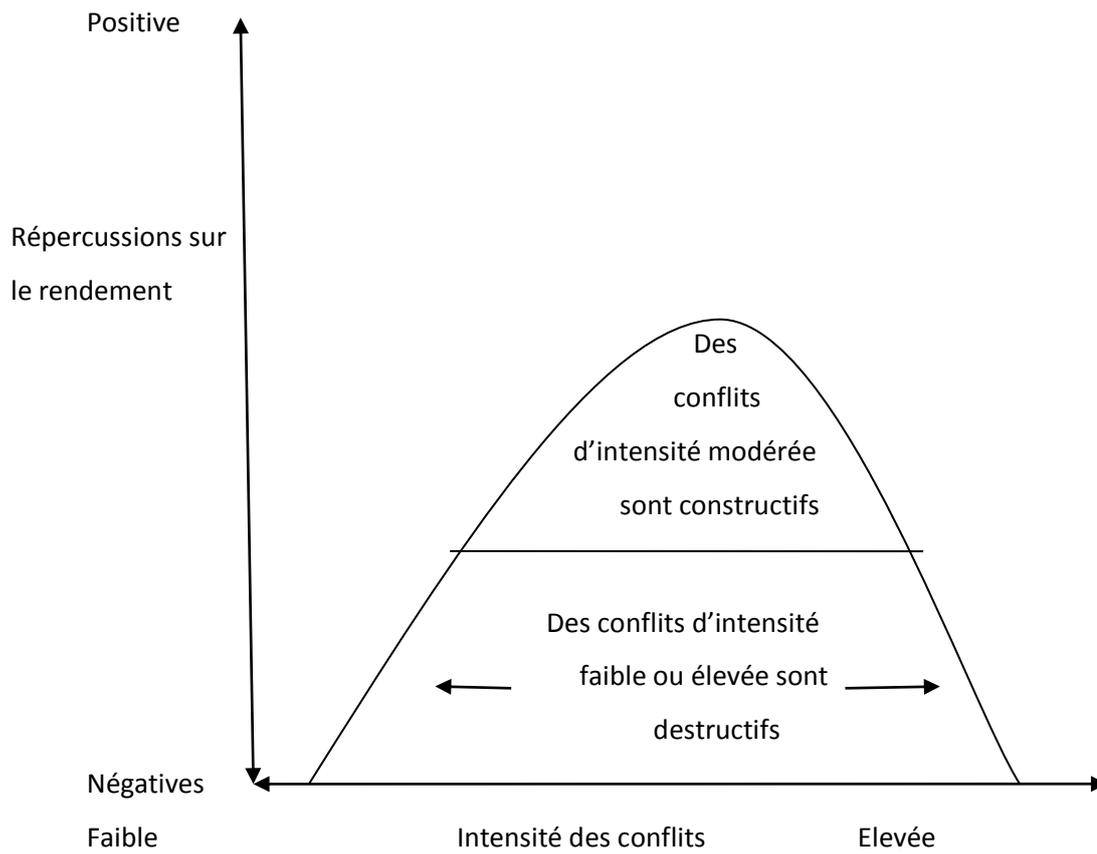
**-Le conflit constructif.** Il est celui qui a des retombées positives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Le conflit peut être constructif dans les cas suivants : s'il met au jour des problèmes qui, autrement resteraient latents ; s'il pousse les parties à étudier de plus près une décision, voire à la reconsidérer, pour vérifier que la bonne ligne de conduite a été adoptée; s'il augmente l'information dont disposent les décideurs ; ou s'il stimule une créativité propice à l'amélioration du rendement individuel, du rendement de groupe ou du rendement organisationnel. Le gestionnaire efficace sait comment provoquer un conflit constructif dans des situations où se satisfaire du statut quo empêche des changements ou une évolution qui s'imposent.

**-Le conflit destructeur.** Il a des retombées négatives pour les individus, les groupes ou l'organisation. Il détourne les énergies, nuit à la cohésion du groupe, favorise les manifestations d'hostilité et, en général, crée un environnement néfaste pour les travailleurs. On en a l'exemple lorsque deux collègues n'arrivent pas à travailler ensemble à cause de divergences d'ordre personnel (un conflit émotionnel destructeur) ou lorsque le travail des membres d'un comité piétine parce qu'ils ne parviennent pas à s'entendre sur les objectifs du groupe. (Un conflit de fond destructeur). Des conflits destructeurs de ce type risquent de diminuer à la fois la productivité et la satisfaction professionnelle, et peuvent même devenir des causes d'absentéisme et de roulement accru du personnel. Les gestionnaires doivent être à l'affût des conflits destructeurs et y réagir promptement afin de les enrayer ou, du moins, d'en atténuer les conséquences.

---

<sup>14</sup>J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, R.N. Osborn, C.D. Billy, Comportement humain et organisation, ERPI, 2006, P428.

<sup>15</sup>Charline Licette, savoir gérer un conflit, studyrama, 2008, p78.



**Figure N°05 : Les deux dimensions du conflit : le conflit constructif et le conflit destructeur**

Afin de mieux comprendre tout cela, voici les différents avantages et inconvénients des conflits :

### 1.5.1. Les avantages

Mais n'y a-t-il que du négatif dans les conflits ? Peut-on y trouver aussi des éléments avantageux ? Les conflits lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent être très positifs pour les organisations. Parmi les avantages qu'ils procurent, en voici quelques-uns.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

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), 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 »<sup>16</sup>.

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 entreprise 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.

---

<sup>16</sup>Armand Dayan, op cit , p371.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Evidemment ceci peut être l'idéal lorsque cette idée est la bonne. Mais ce n'est pas toujours le cas et le fait de ne pas avoir d'avocat du diable, de remises en question, de controverses, peut faire en sorte de conduire à l'autosuffisance et l'autarcie sans égard à l'évolution de l'environnement et des contextes. Un autre apport potentiel des conflits a trait à la remise en question des politiques, pratiques et procédures à l'intérieur des organisations. Lorsqu'un individu ou un groupe conteste certaines pratiques longuement établies, on peut utiliser son autorité et son pouvoir pour exiger une soumission.

Mais on peut aussi profiter de l'occasion pour questionner le bien-fondé de cette politique ou pratique peut être dépassée dans une conjoncture modifiée. C'est la chance d'adopter de nouvelles façons de faire plus modernes et adéquates.

Evidemment, on pourra toujours prétendre, à juste titre, qu'il n'y a pas nécessité d'un conflit pour revoir ses politiques et procédures. C'est tout à fait exact. Cependant, la nature humaine étant ce qu'elle est, et de surcroît, la nature organisationnelle étant aussi ce qu'elle est, souvent le changement ne vient que par la nécessité. Dans le même ordre d'idées, les conflits permettent de clarifier des situations ou d'étaler des malaises latents, des situations ambiguës ou encore des facteurs de frustration non exprimés. Souvent même, une des parties au conflit était inconsciente de ces facteurs. Et ce n'est que par l'émergence du conflit que des éléments de solution peuvent être analysés.

Cette ligne de pensées nous incite aussi à dire que les situations conflictuelles procurent l'occasion d'avoir une meilleure compréhension de l'organisation. Les conflits permettent souvent d'étaler les différentes positions au grand jour, de rendre explicite ce qui était implicite, de saisir la logique des décisions ou de comprendre les raisons sous-jacentes aux actions. Ce qui apparaissait auparavant insensé peut s'avérer logique<sup>17</sup>.

Du moins, sans adhérer nécessairement ou totalement à la position de l'autre, on peut avoir une meilleure compréhension de la situation et de l'organisation.

Enfin, un avantage non négligeable des conflits est qu'ils permettent souvent de renforcer ou de solidifier une relation. En ayant une meilleure compréhension de la situation, en saisissant mieux les besoins et les motivations de l'autre, en trouvant une solution satisfaisante pour toutes les parties, les liens peuvent se resserrer. On prend de l'expérience passée. Ainsi, on apprend sur le comportement et les valeurs de l'autre en situation conflictuelle.

---

<sup>17</sup>Armand Dayan, Manuel de Gestion, éditions Ellipses, 2004, p 371.

### **1.5.2. Les inconvénients**

Si les conflits présentent des avantages, ils n'en comportent pas moins, bien évidemment, leur lot d'inconvénients potentiels. On a dit que les conflits permettaient généralement de solidifier les liens entre les membres d'un groupe et d'accroître la solidarité. Ceci est vrai durant son déroulement.

Mais, il est tout aussi vrai qu'après une défaite, la zizanie commence alors souvent. On se serre les coudes durant la bataille. Mais après le combat, vient l'heure des règlements de comptes internes. On se blâme mutuellement. On cherche des coupables. La frustration s'exprime. Evidemment, parfois il ne s'agit que d'un post mortem positif. Mais très souvent, le conflit se déplace à l'interne.

De la même façon, autant une situation conflictuelle permet de renforcer un leadership, autant la défaite provoque la remise en question de ce leadership. Ce sont souvent les leaders qui paient le prix de la défaite. Ce sont eux qui en portent d'abord et avant tout le blâme. Même s'ils ne sont que des boucs émissaires d'une situation, ils en portent tout le fardeau.

Les conflits sont une occasion d'augmenter ses gains. Mais ce ne sont pas tous les conflits qui aboutissent en des gains mutuels pour toutes les parties, loin de là.

Certains conflits à somme nulle aboutissent certainement à des gains pour l'une des parties, mais ces gains le sont au détriment de l'autre quand ce ne sont tout simplement pas les deux qui perdent. Dans le milieu de travail, la perte des acquis antérieurs comme conséquence d'un conflit est fréquente.

Dans cette perspective, l'accroissement de l'estime de soi qui résulte d'une victoire peut basculer de l'autre côté dans la défaite. Nous avons probablement tout connu des personnes qui ne se sont jamais remises émotionnellement d'une défaite et qui ont tourné vers elle-même leur frustration.

« En matière de créativité, les conflits sont une source de stimulation. Toutefois, il arrive que des situations conflictuelles soient tellement intenses que les individus deviennent pratiquement figés »<sup>18</sup>. Il n'y a plus aucune créativité. Toute la pensée est tournée vers l'autre ; vers la manière de triompher, de régler ses comptes. La polarisation du conflit amène à voir toute situation en noir et blanc, à la simplification cognitive. Dans ces circonstances, peu d'éléments nouveaux peuvent émerger de la situation.

---

<sup>18</sup>Morin E, Introduction à la pensée complexe, ESF, éditeur, 1990, p151.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Par ailleurs, si la pensée du groupe menace une situation d'absence de conflits, elle menace tout autant, les parties en conflit. Il va de soi, par essence même, que la perception est un phénomène subjectif que l'on soit en conflit ou non. Cependant, plus une personne est impliquée émotionnellement dans une situation conflictuelle, plus sa perception devient biaisée au point où elle ne voit que le bienfondé de sa position et aucune justification à celle de l'autre. Étendu à un groupe, ces biais de perception peuvent aboutir à une pensée de groupe où la situation est vue d'une manière très manichéenne et où la réalité est complètement déformée.

Dans de telles circonstances, les conflits menacent d'apporter de la rigidité dans le système. Devant la menace pressentie de l'autre, une partie peut réagir négativement et se figer dans ses positions. Au lieu de permettre de susciter de la créativité et d'apporter de nouvelles façons de faire, les conflits imposent alors tout le contraire.

Un autre inconvénient du conflit est qu'il consomme temps et énergie. Souvent, même des conflits qui apparaissent, au départ, anodins en arrivent à consommer une grande partie des ressources matérielles et émotionnelles des parties. Parfois, dans certains milieux organisationnels, on a nettement l'impression qu'il y a plus d'efforts consacrés dans les conflits que dans la production. On peut, comme exemple probant, penser à certaines entreprises à l'approche de déclenchement d'une grève où plus d'efforts sont voués aux mesures de représailles de toutes sortes, incluant le sabotage, qu'à l'atteinte des finalités de l'organisation.

Il va sans dire que, sans pousser précédemment le conflit à son paroxysme, toute situation conflictuelle peut dans le milieu du travail nuire au climat organisationnel. La présence de clans opposés, la rivalité interdépartementale, le haut niveau de tension, la suspicion propre au conflit ne sont pas nécessairement des ingrédients qui favorisent un climat de travail détendu et productif.

Enfin, en termes de climat, il est clair qu'un conflit peut détériorer une relation voire complètement la ruiner. Tout conflit suit un processus d'escalade qui peut aller jusqu'à l'élimination de l'une des parties. Sans se rendre à cette ultime limite, suite à un conflit les relations réciproques acceptables peuvent être détruites à tout jamais. Les coups bas, les attaques blessantes, la frustration de ne pas gagner son point, voilà autant d'éléments qui peuvent marquer une relation.

Somme toute, on ne peut dire qu'en soi les conflits soient positifs ou négatifs ou qu'ils soient avantageux ou désavantageux.

On constate que les situations conflictuelles comportent les ingrédients des conséquences positives et négatives. Si le conflit peut renforcer un leadership, il peut aussi le

détruire. S'il suscite la créativité, il peut également la figer. Bref, chaque conflit peut se situer sur un continuum allant du très positif au très négatif. L'important est donc de bien gérer la situation afin d'en retirer les avantages et, dans la mesure du possible, d'en éliminer les inconvénients.

### **1.6. La gestion des conflits par la communication**

La communication est au cœur des relations humaines aussi bien dans la sphère privée qu'au sein de l'entreprise.

Entre ce que je pense.

- Ce que je veux dire

-Ce que je crois dire

-Ce que je dis

-Ce que vous voulez entendre

-Ce que vous entendez Ce que vous croyez comprendre

-Ce que vous voulez comprendre

-Et ce que vous comprenez

Il y a au moins neuf possibilités de ne pas s'entendre.

#### **1.6.1. LA COMMUNICATION ÇA S'EXERCE**

Dans le quotidien professionnel, les problèmes n'apparaissent là où les gens ne sont pas clairs, afin de les éviter, voici quelques conseils utiles.

-Stimuler sa sensibilité à l'égard du non verbal.

-Appliquer l'écoute active, verbaliser et paraphraser.

-S'adresser à autrui de façon à ce qu'il se sente accepté personnellement.

-Exprimer ses propres désirs, ses sentiments et opinions, oser dire et savoir dire.

-Savoir conduire un entretien difficile avec un collaborateur (gérer ses émotions, évaluer, résoudre les problèmes...).

### **1.6.2. 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<sup>19</sup>, 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.

#### **1.6.2.1. 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 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.

---

<sup>19</sup>Josien M, Techniques de communication interpersonnelle, Analyse transactionnelle, Ecole de Palo Alto, paris, Editions d'organisations, 2002, p109

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

### **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 événement. Par exemple : le produit n'a pas été livré à temps parce que le planning n'avait pas intégré le pont du 1er mai.

- **La description ou la définition d'une situation:** Elle est souvent considérée comme étant du niveau de l'information objective. En fait, c'est un argument très habile qui ne dit pas son nom car, sous couvert d'informer, on procède à un cadrage partiel de la situation, on l'oriente selon son propre point de vue. Ensuite, ce qu'il y aura lieu de faire découle logiquement de cette description ou de cette définition<sup>20</sup>.

- **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.

- **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 reposant sur des interférences:** Cet argument implique que l'on passe d'un jugement sur une partie pour l'élargir à tout, ou l'inverse, on attribue des qualités à une partie parce que le tout est remarquable. Par exemple : l'employé d'une entreprise prestigieuse sera considéré comme un personnage émérite. La réputation de l'entreprise rejaillit sur lui, quelle que soit sa valeur réelle. Exemple inverse : vous avez présenté un projet qui n'a pas été retenu. Même si vous admettez qu'il recelait des insuffisances, une de ses parties aurait pu être gardée, parce qu'elle représentait une réponse satisfaisante au problème. Mais elle ne sera pas retenue parce que le projet entier a été rejeté.

- **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,

---

<sup>20</sup>Josien M, Techniques de communication interpersonnelle, Analyse transactionnelle, Ecole de Palo Alto, paris, Editions d'organisations, 2002, p109

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

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 »<sup>21</sup>.

- **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** : Le rapprochement comme argument sert souvent d'illustration forte pour emporter la conviction. Les chaussures d'un coureur à pied vont par exemple être comparées aux pneus d'une voiture qui s'agrippent à la route ou vice versa (publicité des pneus Pirelli). Un cerveau est comparé à un ordinateur, etc. Le repérage de ces types d'arguments permet de démasquer et d'anticiper les stratégies de l'adversaire. D'autre part c'est aussi un arsenal à la disposition des individus pour persuader.

- **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.

Dans la tâche qui consiste à ouvrir des perspectives nouvelles, nous envisagerons l'avenir et les évolutions possibles de la question traitée. Nous poserons les interrogations qu'elle soulève et nous amorcerons de futurs principes d'action ou de piste.

Il faudra éviter un certain nombre d'erreurs :

- Terminer à tout prix par une citation.
- Conclure trop longuement.
- S'en tenir pour la conclusion à un point de détail.

---

<sup>21</sup>Lelord.F, André. C, Comment gérer les personnalités difficiles, Odile Jacob, 1995

### **1.6.2.2. Les trois règles essentielles :**

D'après GOFFMAN dans « les rites d'interaction », toute personne se forge une image d'elle-même qu'elle tente de faire passer dans chacune de ses rencontres avec autrui. Dans la vie sociale, les acteurs tentent de « représenter un rôle », en fonction des situations. Dans son esprit, et c'est là que commence à apparaître la complexité des relations humaines, les interactions consistent à la fois à tenter de dissimuler une partie de soi et par ailleurs à « scruter » l'autre pour le découvrir. Les différents interlocuteurs jouent une sorte de jeu tactique pour informer les autres sur soi et dans un sens souhaité<sup>22</sup>.

Ce faisant, ce même jeu induit une mésinformation sur d'autres aspects de soi que l'on tente de dissimuler. Chacun d'entre nous, ne manquant pas d'habileté au jeu de la relation humaine, parvient plus ou moins à détecter ces efforts de « mésinformation » et à, pouvoir interpréter ce que met en œuvre l'interlocuteur est relativement transparent s'il joue ce franc jeu ou bien s'il tente de crypter la situation. Nous avons à la fois des qualités de dissimulation et des qualités de détection.

Certains d'entre nous sont plus subtils que d'autres dans la tenue de ces rôles. Cela n'exclut pas qu'à côté de ce codage de la relation, il puisse exister aussi de la spontanéité, du respect pour l'autre, etc. Il faut ajouter que la socialisation intervient dans ce mécanisme et que les individus se conforment en partie à ce que l'on attend d'eux pour être admis dans les groupes, notamment dans les groupes de travail. Cet aspect des choses favorise une certaine prévisibilité des échanges.

Trois règles principales doivent régir ce type de communication :

#### **-Être 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, 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.

---

<sup>22</sup>Pierre PASTOR / Richard BREARD, gestion des conflits, la communication à l'épreuve, 2 ed,p 142,143.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Cela veut dire qu'il faut être en capacité d'offrir une certaine vision à ceux qui nous entourent. Cette vision ouvre des perspectives aux différents acteurs de la situation et nous met en position de référent. Quoi qu'il se passe ensuite, ces acteurs nous seront reconnaissants de ne pas avoir cédé à l'affolement, à la surenchère, à la surenchère, à la gabegie ambiante<sup>23</sup>.

### **-Respecter les règles et valeurs :**

Une des caractéristiques du conflit réside dans l'escalade symétrique qui se produit entre les parties prenantes. Peu à peu, chacun s'autorise, dans l'espoir de « terrasser » l'autre, à ne pas respecter les règles établies. Dès lors que l'une des parties s'est autorisée à enfreindre une règle du jeu, l'autre se sent en droit d'en faire autant.

Le conflit s'auto alimente ainsi et ne cesse de s'amplifier, jusqu'à ce que, par exemple, une autorité hiérarchique tranche la situation. Dans ces conditions, respecter soi-même les règles de l'entreprise, ou de l'équipe, les pratiques habituelles et les valeurs fondamentales qui servent de référence à l'ensemble des acteurs constituent une sorte de refus de l'emballement. De plus, surtout pour un responsable, le phénomène de l'exemplarité joue encore plus fort dans des situations instables. Le fait d'être porteur de cet exemple accroît le leadership. Vous proposez ainsi à ceux qui vous entourent des schémas comportementaux qui vous seront très utiles quand le conflit sera dépassé, et que vous voudrez repartir avec eux de l'avant. Vous remplissez une sorte de rôle éducatif, dans une période où tout est disséqué, analysé, interprété, et vous offrez au fond une garantie majeure dans une passe difficile : un sens moral. Ce sens moral sera pour ceux qui vous entourent et vous regardent agir un gage de confiance dans l'avenir.

### **- 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.

---

<sup>23</sup>Pierre PASTOR / Richard BREARD, gestion des conflits, la communication à l'épreuve, 2 ed,p 143,144.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Les responsables doivent donc mettre en place deux aspects de la communication en période de conflit : la sécurisation et la valorisation.

### **Section II : La communication en situation de crise ; anticiper, détecter, résoudre.**

#### **1. La communication comme système de défense**

La communication de crise comme son nom l'indique, est très ponctuelle et dépend d'un environnement défavorable<sup>24</sup>.

##### **1.1.La crise suscite un appel à l'information**

La maîtrise de l'information en situation de crise est très important pour mieux gérer la situation notamment avec la généralisation des réseaux sociaux qui sont devenus un espace de collecte d'information de crise, le monde est devenant très petit, la crise se développe dans le temps, les organisations doivent établir une communication efficace et mettre à jour les informations diffusée aux parties prenantes.

Selon Emmanuel BLOCH, « une bonne communication amenée de crise repose avant tout sur un parfait travail d'équipe. Dans la plupart des cas, la crise génère stress, confusion, la pression, l'émotion montent rapidement ; la capacité de chacun de prendre des décisions rationnelles, pertinentes, diminue alors fortement »<sup>25</sup>.

Cependant Jean Pierre Piotet estime que « les organisations doivent mettre en place une organisation de crise et poster la communication de crise comme système de défense »<sup>26</sup>. BLOCH ajoute qu'il est indispensable dans ces situation de pouvoir se reposer sur des processus-automatiques qui facilitent la mise en place d'une communication efficace et garantissent que toutes les parties prenantes soient bien informées.

Lors de la crise, la communication n'est pas une solution miracle pour arrêter la crise, ce n'est qu'un moyen et une technique comme d'autres, pour gérer la situation et lutter contre la crise. Une bonne communication favorise un lien de confiance entre l'organisation et les parties prenantes.

##### **1.2.Les principales règles de la communication de crise**

Les décideurs d'une organisation lors d'une crise doivent établir quelque principe de défense pour assurer l'anticipation de la crise :

---

<sup>24</sup> TIXIER Maud, Les Outils de Mesure de la Communication : Regard Critique sur l'Etat de l'Art,, Presse Universitaires de Bordeaux, 1996, En ligne ,(consulté le 06/12/2019)

URL:<http://Communicationorganisation.revues.org>

<sup>25</sup> BLOCH Emmanuel, Communication de Crise et Réseaux sociaux, éd : DUNOD, paris, 2012, page 82.

<sup>26</sup> Jean Pierre PIOTET, Communication de Crise : Quelles Stratégies, éd : FUTURIBLES, paris, 2004 page 37.

Délivrer des informations fréquentes, exactes et complètes ;

- a. Eviter les mensonges ;
- b. Surveiller les thèmes de conversation concernant la crise sur les réseaux sociaux ;
- c. Maintenir la cohérence des messages dans la durée ;
- d. Fournir les réseaux d'un silence, pour ne pas donner prise aux rumeurs ;
- e. Entretenir des meilleures relations avec les médias<sup>27</sup>.

### 2. Les Stratégies de Communication de Crise

On constate, durant une situation de crise, l'organisation doit avoir une réponse à cette dernière en élaborant une stratégie de communication de crise. (Selon Jean-Pierre Piotet cité par Thierry Libaert dans son ouvrage, *La Communication de Crise*), dont il estime qu'avant d'élaborer une stratégie de communication de crise, il faut évaluer la situation du problème et de s'interroger au préalable sur les paramètres de choix d'une stratégie<sup>28</sup>.

**Le seuil de crise :** La reconnaissance de la gravité de la situation, si le problème est surmontable ou pas, en effet, certaines situations ne nécessitent pas la mise en place d'un dispositif de crise.

**La connaissance du sujet :** Si dès l'origine de la crise, l'organisation concernée possède toutes les informations relatives aux causes et conséquences de celle-ci, elle peut se positionner clairement sur un type de messages.

**Les risques encourus :** Les risques qui menacent l'organisation.

**La médiatisation :** Suivant l'importance des médias qui s'intéressent à l'affaire, l'ampleur de la crise ne sera pas la même.

**Le déroulement prévisible de la crise :** Evaluer l'importance de la crise pour adapter sa stratégie de communication.

**La responsabilité de l'entreprise :** L'organisation doit s'interroger sur sa responsabilité de l'événement, c'est le paramètre le plus important pour tout choix stratégique.

**Le jeu des acteurs :** Cela concerne la réaction des concurrents, vont-ils redorer leur image en profitant de la situation ? Les acteurs peuvent aussi être les alliés de l'organisation.

**Le temps :** La crise se caractérise par une accélération du temps pour prendre la décision rapidement.

Quand l'organisation aura fait le point sur ces préalables, par la suite elle pourra faire le choix d'une orientation stratégique.

---

<sup>27</sup> LIBAERT Thierry et Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicator : Tout la Communication D'entreprise*, éd : DUNOD ,6<sup>em</sup> édition, paris, 2012, page 399

<sup>28</sup> LIBAERT Thierry, *La Communication de Crise*, éd : DUNOD, 4<sup>em</sup> édition, Paris, 2015, page 53\_59.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

On distingue trois grandes stratégies de communication de crise possible qui peuvent être utilisées, afin de gérer les situations imprévues à savoir : La stratégie de reconnaissance, la stratégie du projet latéral, et la stratégie du refus.

### **2.1.Stratégie de Reconnaissance**

La stratégie de reconnaissance aussi dite « stratégie de l'acceptation », se définit par l'acceptation de la crise dans un délai de temps assez court. Elle permet notamment à l'organisation de prendre les devants face à toute divulgation d'information que les medias pourraient faire. Didier Heiderich explique que dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'organisation, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'organisation doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par apport au moteur de la crise (interne ou externe). Il ajoute que cette « stratégie est l'une de celles qui fonctionnent le mieux » bien qu'elle soit encore peu employée par les organisations qui doivent alors parfois reconnaître leur responsabilité et la crise<sup>29</sup>.

On distingue que cette stratégie consiste à accepter la crise, le plus rapidement possible. D'une manière générale, la stratégie de la reconnaissance s'appuie sur une communication claire.

### **2.2.      Stratégie du Projet Latéral**

Cette stratégie consiste à changer l'angle de vue de la crise, en l'élargissant ou en le réduit. Il est alors nécessaire, voire vital, d'avoir bien préparé ses scénarios en amont pour pouvoir trouver d'autres propositions. C'est une stratégie très coûteuse, car la communication ne se suffit pas à elle seul, il faut également que l'organisation prouve ses dires par des actes. Cependant, Didier Heiderich précise que cette stratégie « doit pouvoir être fondée sur la

---

<sup>29</sup> HEIDERICH, Didier, Communication de Crise, ça passe ou ça casse, sur Le Journal du Net (consulté le : 06/12/2019) sur le site : [http://bit.ly/article\\_jdnocrise](http://bit.ly/article_jdnocrise).

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat », sinon il est probable que les effets soient encore plus négatifs que la crise elle-même<sup>30</sup>.

D'après nos lectures sur les stratégies de communication de crise, on note que cette stratégie de projet latéral est développée par Thierry Libaert, dans son ouvrage « communication de crise » publié par l'entreprise DUNOD, dont elle cherche à modifier l'angle de vue de la crise, en détournant l'attention du public et de la presse sur un thème positif au lieu de communiquer sur la crise.

### **2.3.Stratégie du Refus**

Stratégies très dangereuses pour l'organisation, elle consiste à se taire de manière systématique ou à nier catégoriquement les faits<sup>31</sup>. Cette méthode consiste à refuser de répondre à la presse. Le fait de ne pas communiquer ici est un acte de communication. Bien que stratégique, cette décision peut être difficile à tenir pour toute organisation traversant une crise et subissant la pression médiatique.

On constate que la stratégie du refus, consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise, en gardant le silence dès le début de la crise. Les conséquences de cette stratégie peuvent être graves aux niveaux médiatiques.

### **3-Le Plan de Communication de Crise**

D'après Didier HEIDERICH, « il y a plusieurs sortes de crises qui peuvent devenir majeures pour une organisation. C'est pourquoi il est nécessaire de préparer un plan d'action destiné à gérer ces crises, plan qui devra inclure un volet « communication »<sup>32</sup>.

Cela dit , pour assurer une bonne communication en situation de crise, il est utile que l'organisation dispose d'un plan de communication de crise, qui doit contenir toutes les procédures et tous les renseignements ,permettant une bonne gestion des informations et de la communication en interne et vers l'extérieur, et dans l'objectif de permettre à l'administration de l'organisation de gagner du temps et d'être réactive lorsque la crise survient.

#### **3.1. Enjeux du plan de Communication de Crise**

La nécessité de communiquer provient souvent d'un décalage qui vient très tôt dans le déroulement d'une crise, entre la perception de la gravité qu'ont les managers de

---

<sup>30</sup> BABKINE Anthony et HAMDI Mounira, Bad buzz : Gérer une Crise sur les Médias Sociaux, éd : Groupe EYROLLES, Paris, 2013, page 47.

<sup>31</sup> PASQUIER Martial, Communication Publique, éd : 1er éd, de Boeck Université ; paris, 2011, page 296.

<sup>32</sup> HEIDERICH Didier, Plan Média de Crise, Magazine de la communication de crise et sensible, éd : Observatoire International des Crises, vol.10, Avril 2003, page 02. En ligne. Consulté le : 06/12/2019 sur le site de l'auteur : <http://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-didier-heiderch.html> .Taille du PDF : 162 Ko.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

l'organisation<sup>33</sup>, et celle que peuvent en avoir d'autres acteurs extérieurs : consommateurs, préfecture, victimes, marchés financiers etc. Il existe donc un espace critique entre ce que l'on pense à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation.

D'après Emmanuel BLOCH, la communication de crise a principalement pour rôle d'éviter qu'un incident ou qu'une situation sensible ne se transforme en crise.

Quant à Frank J.FARNAL, le rôle principal de la communication de crise est de mieux répondre aux besoins légitimes d'information des publics concernés de l'organisation pour optimiser et gérer plus efficacement les relations avec les médias<sup>34</sup>.

Donc, la communication en situation de crise à plusieurs rôles qui sont les suivants :

### **- Un rôle d'anticipation**

La communication de crise offre des outils qui permettent aux organisations d'analyser et gérer les risques attachés aux différentes parties prenantes identifiées. Elle propose de mettre en œuvre un processus d'identification des parties prenantes en amont, bien avant toute crise. La communication de crise propose des outils de gestion de ces besoins, en amont de toute crise.

Ce travail de prévention est essentiel et permet si un accident se produit, d'avoir une meilleure compréhension mutuelle avec la partie prenante et d'éviter ainsi que cet accident ne se transforme en crise.

### **- Le rôle d'information**

En diffusant la bonne information ou le bon message , au bon moment, aux bonnes parties prenante, avec les bons outils, la communication de crise remplit un rôle essentiel.

Prenons comme exemple l'histoire les 33 mineurs chiliens restés bloqués au fond de leur mine durant plusieurs semaines en 2010.cette situation dramatique et critique aurait pu devenir une crise pour le gouvernement chilien, mais il n'en a rien été car celui-ci a diffusé immédiatement la bonne information auprès des familles ; mais aussi des chiliens, réveillent par là même leur fierté patriotique, et surtout auprès des médias internationaux qui ont joué un rôle de soutien aux familles.

### **- Le rôle d'atténuation**

En satisfaisant les besoins des parties prenantes, en amont et au moment de la crise, la communication de crise atténue les effets négatifs de la crise.

---

<sup>33</sup> LIBAERT Thierry, Le Plan de Communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, éd : DUNOD 3em édition, Paris, 2008, page 241

<sup>34</sup> J.FARNEL, Frank Lobbying : Stratégies et Techniques D'intervention, éd : Les Editions d'Organisation, Paris 1994, page 89

### **3.2. Objectifs du plan de Communication de Crise**

On a pu constater que les objectifs de communication de crise défendus par plusieurs auteurs sont de : réduire et contenir le mal, fournir de l'information spécifique, expliquer et justifier les actions de l'organisation. Lors d'une situation de crise plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans le plan de communication de crise ; pour une organisation qui souhaite adopter une stratégie valable pour les différentes cibles.

« L'objectif de la communication de crise est de limiter l'impact de la crise et de préserver au mieux l'image de l'organisation sur le long terme »<sup>35</sup>.

Elle pourra anticiper le risque et d'éviter qu'un incident ou une situation sensible ne se transforme en crise, dans le cas d'une crise ; la communication permet d'informer et de communiquer avec les employés et les parties prenantes sur toutes les mesures concrètes mises en œuvre par les responsables.

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans la communication de crise. Dépendant de la posture que l'organisation souhaite adopter et de la perception qu'elle souhaite forger parmi les différentes cibles on trouvera des axes de communications différents.

La communication de crise peut avoir pour objectif de protéger certaines cibles dans le cas d'accidents industriels ou de crises alimentaires. Dans ce cas de figure, il ne s'agit pas non plus d'assumer toutes les responsabilités de la crise d'autant que l'identification des responsabilités prend du temps, un temps beaucoup plus long que celui de la communication de crise. « L'objectif est ici d'informer au plus juste à partir des premiers faits du danger que présente ou non une situation afin de protéger les acteurs qui doivent l'être :

Consommateurs à l'occasion d'un rappel de produit, populations à l'occasion d'un accident industriel ou d'une pollution de l'air etc.»<sup>36</sup>

Donc, on comprend que l'organisation poursuivis de multiples objectifs dans son plan de communication de crise, afin de garder le contrôle sur les informations diffusées par le personnel de cette dernière vers les différentes cibles.

### **3.3 Type de message du plan de Communication de Crise**

Lors d'une crise, l'organisation doit diffuser un message clair et cohérents à différentes cibles touché par la crise de près ou de loin, afin de rester en contact directe.

De façon assez évidente, la communication de crise et les messages qui lui sont associés ; sont d'excellents miroirs de l'organisation de crise mise sur pied par l'organisation. Des messages

---

<sup>35</sup> BLOCH Emmanuel, Communication de Crise et Réseaux Sociaux, éd : DUNOD, Paris, 2012, Page 86.

<sup>36</sup> LIBAERT Thierry, Le Plan de Communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, op-cit, page242

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

contradictoires, peu clairs ou arrogants, donneront déjà de bonnes indications sur la capacité de l'organisation à s'ouvrir à la situation, à mobiliser des réseaux d'experts, à coordonner ses actions en cellule de crise ou encore à garder un contact permanent avec le théâtre des opérations.

D'une façon générale on distingue deux formes de message : les messages de la première heure et les messages de fond qui viennent se greffer au plan de communication après l'urgence des premières heures ou des premiers jours. Les messages d'urgence sont cruciaux car ils reflètent particulièrement la capacité d'une organisation à maîtriser la situation.

Ils se composent en principe de :

- \_ Messages aux victimes de la crise (les acteurs ayant été le plus significativement affectés par la crise en cours)
- \_ Messages de prise en considération et de prise de mesure de la situation.
- \_ Messages témoignant de la position officielle de l'organisation.
- \_ Faits et chiffres précis sur la situation<sup>37</sup>.

### **3.4 Les Cibles du plan de Communication de Crise**

Lorsque la crise survient, l'organisation doit identifier les cibles touchées par la crise afin d'ajuster les messages et les canaux de communication qui seront destinés à la cible identifiée. Selon Didier HEIDERICH, le plan de communication doit être établi pour répondre à différentes cibles, sans oublier aucune :

- Les médias.
- Le public, via les médias.
- Les autorités et les équipes de communication des autorités.
- Les employés de l'organisation, leurs proches (surtout dans le cas où ils sont directement concernés par la crise).
- Enfin, l'environnement de l'organisation (financier, partenaires, actionnaires...etc.)<sup>38</sup>.

### **3.5 Outils du plan de Communication de Crise**

Les outils de la communication de crise sont nombreux et inégalement efficaces :

**3.5.1. La conférence de presse :** peut être très efficace si l'on a quelque chose d'important à dire ou si le point sur la situation permet d'avancer significativement dans la compréhension de ce qui se passe.

---

<sup>37</sup> LIBAERT Thierry, Le Plan de Communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, op-cit, page 244.

<sup>38</sup> HEIDERICH Didier, Plan Média de Crise, Magazine de la communication de crise et sensible, éd : Observatoire International des Crises, vol.10, Avril 2003, page 03. Consulté le : 06/12/2019 sur le site de l'auteur : <http://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-didier-heiderich.html> .Taille du PDF : 162 Ko.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

**3.5.2. Le communiqué de presse :** de ce point de vue est plus ciblé et contient une information mieux contrôlée. Il est cependant plus bref et laisse toujours une place aux questions et à l'interprétation.

**3.5.3. Le site internet :** permet aussi de croiser les éléments de la crise avec des positions et des informations institutionnelles.

**3.5.4. Le livre de bord de la cellule de crise :** à laquelle est associé le responsable de la communication fournira aussi des données historiques sur les décisions prises et sur les messages déjà diffusés aux premières heures durant toute la crise. Ce livre de bord permet de cadrer et de maintenir une cohérence d'ensemble des messages à diffuser<sup>39</sup>.

On distingue que l'organisation utilise de différents outils efficaces de la communication de crise, afin de bien gérer la situation dont elle utilise : le communiquer de presse, site internet de l'organisation, le livre de bord...

### **3.6 Evaluation des résultats du plan de Communication de Crise**

L'évaluation des résultats d'un plan de communication de crise est difficile à faire tout aussi difficile que de dire si une crise a été bien ou mal gérée. Les critères d'évaluation sont multiples. La couverture médiatique d'une crise peut être l'indicateur d'une bonne communication. Les marchés financiers qui fonctionnent sur l'anticipation peuvent donner une idée de ce que les actionnaires et les bailleurs de fond anticipent sur la façon dont l'organisation gère la situation. La réponse du marché des consommateurs est aussi un bon indicateur de la capacité de l'organisation à rassurer sur ces produits ou sous d'autres aspects<sup>40</sup>.

Lorsque la crise est terminée, on constate qu'il existe de nombreux critères pour l'évaluation des résultats d'un plan de communication de crise à savoir : la couverture médiatique, les marchés financiers, la réponse des consommateurs...etc. Afin de savoir si l'organisation a bien géré la situation critique à travers la communication, et d'évaluer les efforts fournis du personnel de l'organisation par rapport à la crise.

### **4. La logique d'information en interne et l'externe en situation de crise**

La crise peut frapper n'importe quelle organisation et à quel moment, c'est pour cela il est important d'avoir une bonne communication et une maîtrise d'information en interne et en externe. Dans la plupart des cas on trouve que ce n'est pas la crise qui pose le problème mais c'est la manière dont elle est reçue et traitée par le public de l'organisation qui va intervenir des dangers sur l'image et la réputation.

---

<sup>39</sup> HEIDERICH Didier, Plan Média de Crise, Magazine de la communication de crise et sensible, op.cit. page 246.

<sup>40</sup> Idem, page 247.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

**4.1 Interne :** L'organisation doit, en période de crise, plus que jamais gérer au plus pris sa communication interne, pour préserver la motivation des salariés, maintenir sa cohésion et un bon climat social .en plein crise, il faut appliquer d'avantage et mieux, a fin de réduire les tensions et de répondre aux questions et aux aspirations du personnel.

La communication interne de crise se fera le plus souvent à partir de procédures et d'outil préexistant, généralement utilisés en communication interne « normal » : intranet, réunion, entretienne, note de service, journal d'entreprise...Etc<sup>41</sup>.

Lors d'une crise Le personnel interne doit être traité en priorité a fin de maintenir sa cohésion et contribuer a la défense de l'image de leur organisation, elle doit être traité en premier lieu, plus d'informations et plus d'explication que celles transmises aux médias. On trouve que dans certaine organisation la crise arrive en externe, la presse parle de l'information alors que le personnel interne n'est pas été informé de la crise par leur direction supérieure. Tout ça va intervenir des conflits en interne entre les salariés et leur directions supérieure.

Le public interne est l'un des plus importants, ce que l'on peut oublier sous le choc médiatique, « on aura prévu des réseaux et des moyens spécifiques pour joindre très rapidement et régulièrement ces publics internes ; on aura préparé des relais capables de faire des points de faire des points de la situation avant ou tout de suite après une conférence de presse ; on sera attentif à faire fonctionner les structures de dialogue»<sup>42</sup>.

**4.2 Externe :** Client, fournisseurs, les medias, public externe en général ont une influence sur l'image et la réputation d'une organisation. Au début de la crise le public externe doit être informé de façon complète et officiel sur la crise. Si l'organisation ne s'exprime pas sur la crise, seront les autres qui le feront à sa place.

Il faut axer son discours sur la manière dont on prend en mains la situation, communiqué sur le mode de traitement des problèmes plutôt que sur les problèmes eux-mêmes.

Cette démarche permet de répondre aux attentes des interlocuteurs, de dissiper leur angoisse sur les faits<sup>43</sup>. Quand surgit une crise, inéluctablement l'entreprise est placée sous les projecteurs des médias.et très vite le buzz se répand comme une traîné de poudre sous l'impulsion des réseaux sociaux. Conséquence, sur le tableau de bord e-réputation de

---

<sup>41</sup> LIBAERT Thierry et Marie-Hélène WESTPHALEN, Communicator : Tout la Communication D'entreprise, éd : DUNOD ,6emédition, paris, 2012, page 372.

<sup>42</sup> LAGADEC Patrick, Stratégie de Communication en Situation de crise, Annales des Mines, octobre-novembre 1986.n°10-11, page 200.

<sup>43</sup> LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène, , op, cit, page 373.

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

l'entreprise, les résultats négatifs envahissent la première page Google de l'entreprise. Et le mal est fait : 5 minutes suffisent pour détruire la réputation d'une entreprise quand il faut 20 ans la construire.

Une fois la crise est sortie à l'externe la pression médiatique commence, les médias qui aiment raconter des histoires et jouer avec l'image et la réputation d'une organisation qui a sacrifié toute sa carrière pour arriver à des points satisfaisants peuvent être détruits dans quelques minutes.

### **5. Les médias et la crise**

pendant la crise les médias jouent un rôle complémentaire et central dans la préservation de l'image d'une organisation, une information médiatique peut détruire une carrière de plusieurs années de réussite, la qualité du contenu d'une information diffusée par les médias est très importante dans le quotidien de publics parce que de nos jours le public est très influencé par les médias ils consomment l'information sans des vérifications et l'information devient comme un produit de consommation, les médias cherchent juste à avoir l'information sans vérifier leur utilité et véracité. On cas d'un problème, l'organisation intervient immédiatement auprès des médias pour expliquer la situation et diminuer les effets de la crise on trouve que dans plusieurs cas même arriver que les médias soient informés de problème avant même les responsables de l'organisation c'est pour cela il est important de garder un lien de confiance avec les médias dont il s'agit fondamentalement d'adopter une stratégie gagnante.

#### **5.1 Occuper le terrain médiatique :**

- **Reconnaître le problème:** L'organisation est dans une situation d'urgence, le temps joue avec la crise, dans ce cas l'organisation doit sortir de son silence et reconnaître qu'il y a un problème qui menace leur fonctionnement et traiter le problème en temps réel ainsi que d'assumer la responsabilité des faits de problème car les médias diffusent leurs informations et commentaires sans prendre en considération si l'organisation a déjà parlé de problème ou elle est dans la stratégie d'attente.

- **Communiquer sans précipitation :** Face à la crise, les organisations sont souvent angoissées et pensent qu'il faut expliquer et se justifier tout de suite, la compétition entre les médias accroît encore la pression et les dirigeants se lancent parfois dans des explications prématurées, mal préparées et surtout dépourvues de soutien solide. Des formules définitives

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

risquent d'être prononcées par les dirigeants pour rassurer le public ; elles risquent alors de discréditer l'organisation en l'engagement dans des voies insuffisamment validées<sup>44</sup>.

- **Montre que l'on prend en charge** : L'organisation doit montrer au média qu'elle assume la responsabilité et que le problème est pris en considération par les responsables la mise en œuvre des dispositions et les actions pour mieux gérer la situation ainsi que prendre les meilleures décisions.

- **Gérer un flux continu d'informations et occuper le terrain médiatique**: Entreprise doit s'engager à tenir ses interlocuteurs informés tout au long de la crise sans y être sollicité c'est sur sa capacité à communiquer tout au long de la crise que l'entreprise sera jugée par les médias et donc par le public. En situation de crise l'information ne souffre d'aucun délai d'attente. Il faut « garder la main » dans la diffusion de l'information et, par conséquent :

- Garder un rythme soutenu d'information soutenu d'information ;

- Donner l'information quand elle est disponible, même si elle est partielle ;

- Reconnaître tout de suite qu'une information est erronée plutôt que laisser un interlocuteur extérieur s'en apercevoir ;

- Valider les informations et les messages en interne avant de les diffuser en dehors de l'entreprise, afin de conserver la cohérence de la communication<sup>45</sup>.

- **Favoriser l'accès aux médias** : pour mieux gérer les relations avec les médias il faut montrer qu'on les prend en considération dans l'activité de l'organisation et de faciliter les tâches aux Journalistes d'organisation des conférences de presse ainsi qu'on respecte leur mission d'information.

### **5.2 Anticiper les attentes médiatiques**

La crise met en jeu l'image d'une organisation, les responsables se trouvent dans une situation sensible qui contribue dans sa résolution, l'organisation doit impliquer des efforts en interne pour régler la crise en externe et diminuer les risques et les effets négatifs de la crise, afin de prévoir une bonne organisation. Pour bien gérer la relation avec les médias on doit d'abord :

- Bien connaître les acteurs et les cibles de communication potentiels : mettre une place un veille médiatique et nécessaire pour repérer quels médias sont les plus attentifs et le plus réactifs dans le cas des crises auxquelles l'organisation risque le plus d'être confrontée. cela commence par l'évaluation de son exposition à la médiatisation, très variable selon le secteur

---

<sup>44</sup> 1 MALAVAT Philippe, DECAUDIN Jean-Marc, Pantacom : communication corporative, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3<sup>e</sup> édition, Pearson France, 2012, page 566.

<sup>45</sup> Idem, page 566

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

concerné. Dès lors qu'il s'agit de santé publique ou de risques graves, comme ceux que peut provoquer l'énergie d'origine nucléaire, tous les médias sont potentiellement concernés.

- Analyser le discours des médias et les préoccupations du public : connaître les principaux supports de communication ne suffit pas. Les responsables de communication doit « éplucher » les principaux titres pour connaître à l'avance leurs possibles réactions et doit par ailleurs avoir une assez bonne vision de leur lectorat. Il faut analyser le discours des médias, repérer la façon dont ils traitent les crises existantes et similaires à celles répertoriées par la cellule préventive de crise<sup>46</sup>.

### **5.3 Former des porte-paroles**

Dans une situation de crise les organisations doit communiquer de façon claire et précise pour bien réduire les effets et les durées de la crise par une bonne gestion de la communication en interne et en externe par un bon porte-parole, sélectionné par les responsables de l'organisation qui maîtrise bien la situation et qui a des capacités d'occuper le terrain médiatique pour répondre à leurs attentes.

Le porte-parole doit maîtriser des techniques de communication on ne répond pas de la même façon lors d'un entretien téléphonique ou face à une caméra .les principaux pièges sont présentes au porte-parole afin qu'il puisse les déjouer, et les lignes directrices des réponses sont préparées par les responsables de communication<sup>47</sup>.

Le chargé de la gestion de la crise doit être à jour et disponible à tout moment même dans les journées fériées, les vacances afin de répondre aux questions et résoudre la situation attentivement pour éviter la panique. En outre dans des situations graves la présence de président lui-même pour exprimer et expliquer la situation directement obligatoire soit dans les journaux télévisés, les émissions, la radio et même sur le terrain pour déterminer les causes et arriver à régler la situation.

## **Conclusion**

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci. Selon la manière dont le conflit est réglé, ses effets négatifs peuvent être minimisés et des effets positifs peuvent en résulter.

La gestion efficace d'un conflit se fonde, en partie, sur une bonne compréhension des différentes façons dont le conflit survient et dont on peut le résoudre.

---

<sup>46</sup> MALAVAT Philippe, DECAUDIN Jean-Marc, op.cit. , page 560,561

<sup>47</sup> Idem.page561

## **Chapitre II      communication de crise dans la gestion des conflits**

---

Ce deuxième chapitre nous a donc permis de connaître les différents modes de résolution des conflits, les principales stratégies en matière de négociation, ainsi que le rôle de la communication pour une gestion efficace des conflits.

A travers notre stage pratique au sein d'une unité industrielle, le cas de l'entreprise nationale de l'Electro-industries d'Azazga Wilaya Tizi-Ouzou, nous verrons l'application de la communication de crise : comme outils au service de la gestion des conflits au sein de cette dernière.

Avant d'entamer ce chapitre, il faut bien commencer par une présentation générale de l'Electro-industrie.

### **Section 1. Présentation de l'entreprise Electro-industrie « E-I »**

L'entreprise **E-I** a connu des évolutions et plusieurs opérations de réorganisations, depuis son apparition sur le marché national qui impose ses règles de rentabilité, de performance et de compétitivité.

Le but de cette présentation est d'avoir une vue générale sur l'organisme d'accueil, ce qui permet de préciser les frontières du domaine sur lequel va porter l'étude.

#### **1. Situation géographique et historique de « E-I »**

L'origine de l'entreprise remonte à la restructuration de la **SONELEC (Société Nationale d'Electrotechnique)** qui a connu des problèmes de gestion due à sa grande taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise **ENEL (Entreprise Nationale d'Electrotechnique)** en 1983. L'**ENEL** a été construite et équipée par le partenaire allemand (SIEMENS). Ces derniers ont mis en place l'organisation du travail existante à ce jour sur place ou en Allemagne via la formation de longue durée.

En 1984, l'**ENEL** ouvre ses portes avec la production de transformateurs comme première activité ; puis fin de l'année 1985 inaugure l'unité moteurs électriques. Elle a été créée sous sa forme actuelle en Janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère **ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques)**. Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution. Les produits fabriqués par **Electro-Industries** sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'**Electro-Industries** est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1.8 Milliards de Dinars. La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Les ventes de moteurs représentent 30% environ de la capacité de production. Il est à signaler qu'**Electro-Industries** est le seul fabricant de ces produits en Algérie. En matière de

qualité l'**Electro-Industries** dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure de ses produits ainsi que le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire l'entreprise utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI. Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

### **1.1. Situation géographique**

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de **39.5** hectares, Située à 30 km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et 8 km du chef lieu de la daïra d'AZAZGA. Au nord elle est limitée par la route nationale N°12 et par MEKLA et à l'est par AZAZGA.

## **2. Les activités de l'Electro-industries**

### **2.1. La conception**

Basée sur l'amélioration continue de ses produits et services, l'entreprise dispose des ses propres laboratoires d'essai et mesure de ses produits.

Ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication

En matière de qualité, l'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et été certifiée par QMI CANADA le 24-07-2004, ISO 9001 version 2002.

### **2.2. La production**

Il est signalé que l'Electro –Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie. Les produits fabriqués par l'Electro –Industries sont conformes aux recommandations de la norme CEL et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La capacité de production actuelle de transformateurs de l'entreprise couvre les besoin du marché à 70% et celle de moteurs représente 30% du marché.

L'Electro –Industries est spécialisé dans la fabrication des :

- Transformateurs de distribution.
- Moteurs Éclectiques.
- Groupes Electrogènes.

### **2.3.La commercialisation**

**Electro-Industries** est leader dans le domaine de la fabrication des produits cités ci-dessus dont elle assure la commercialisation et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et assurer la fidélisation de ses clients.

La production actuelle d'**Electro-Industries** est écoulee sur le marché algérien et génère un chiffre d'affaire de 1.8 Milliards de Dinars annuellement.

### 3. L'objectif de « E-I »

Son objectif est de satisfaire le maximum de demande à travers le territoire national, et d'assurer une prestation technique.

### 4. Situation financière de « E-I »

« E-I » est une Société Par Action (SPA) au capital de 4753 000 000.00. La production actuelle d'électro-industries est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaires de 1.8 Milliards de dinars.

### 5. Capacités de « E-I »

Sa capacité de production annuelle est de :

Moteur.....50 000

Transformateur .....5 000

Alternateur .....2 000

La capacité de production en transformateur couvre les besoins du marché à 70% environ, les ventes de moteur représentent 30% environ de sa capacité de production. Il est à signaler que L'ECTRO-INDUSTRIE est le seul fabricant de ses produits en Algérie

### 6. Les différentes structures de la GRH dans « E-I »

Dans cette section seront présentées les différentes structures de la GRH dans « E-I » ainsi que l'organigramme de l'entreprise.

#### 6.3. Département développement des ressources humaines DDVRH

Service emploi et formation (SEF) et le service organisation gestion prévisionnelle des emplois et compétences (SOGPEC).

#### 6.4. Département moyen communs logistiques / médecine et santé au travail (DMCLMST)

Service moyen communs et logiques (SMCL) et le service médecine et santé au travail (SMST)

#### 6.5. Département gestion des ressources humaines (DGRH)

Ce département coiffe deux services à s'avoir, les services gestion des ressources humaines et assistance aux unités service rémunération et contrôle de paie.

### 7. Délimitation du champ d'étude de la direction des ressources humaines

Le département des ressources humaines et l'hygiène et sécurité de L'ELECTRO-INDUSTRIES s'occupe de la gestion des risque professionnels.

**8. Les missions de la direction l'hygiène et sécurité**

La direction des ressources humaines est chargée de :

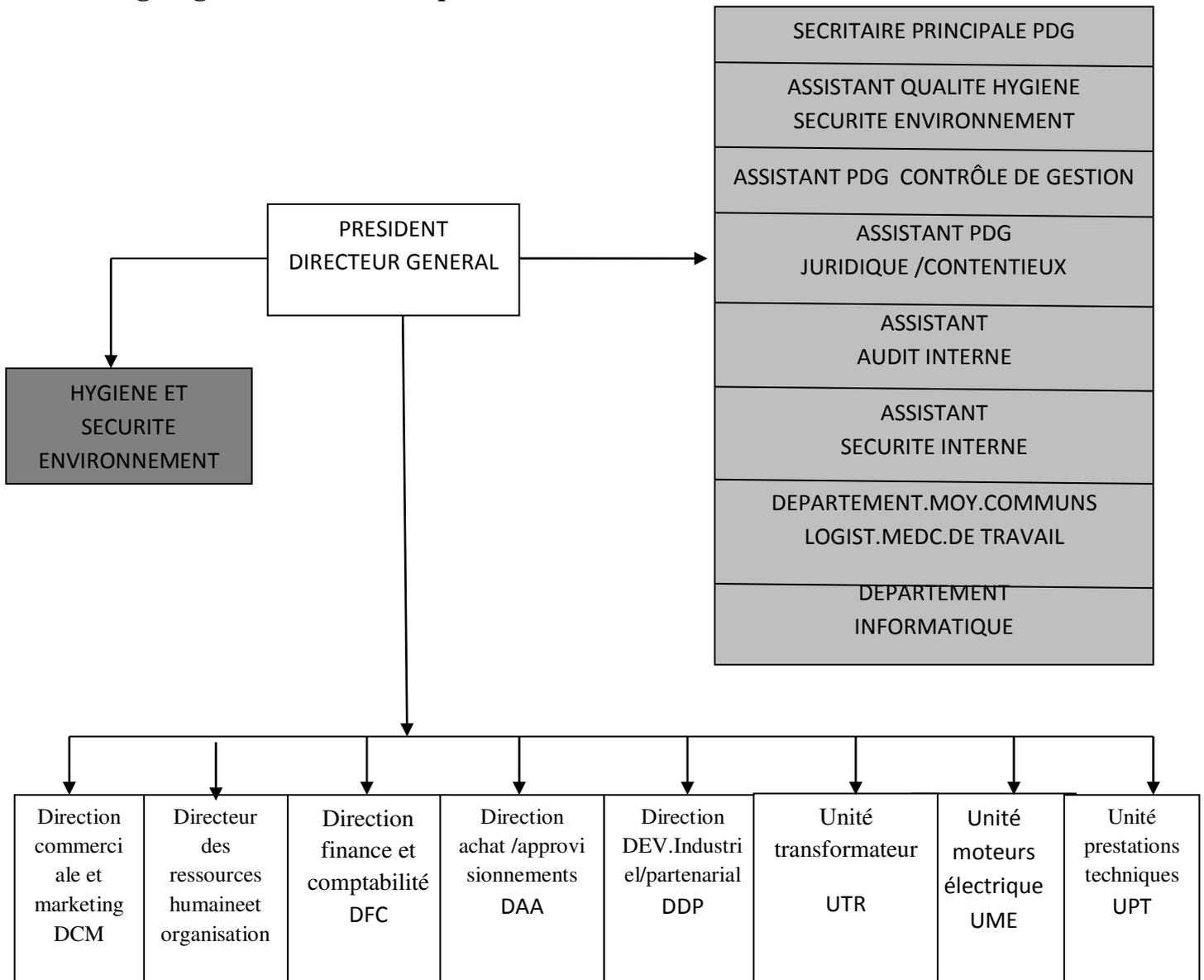
- Veiller à l'application à la réglementation en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité de travail.
- Mettre en œuvre et veiller à l'application de la convention collective des procédures et respect du règlement intérieur de l'entreprise.
- Assurer la mise en place et le fonctionnement des différentes commissions d'hygiène et sécurité.
- Assurer le suivi, le contrôle, l'analyse et la prévention des risques professionnels.
- Assurer la définition, la mise en œuvre et le suivi des plans des besoins de l'entreprise.
- Elaborer des rapports périodique, ainsi qu'un bilan annuel d'activité.
- Elaborer et mettre en œuvre les mesures de prévention prévues par la législation et la réglementation en vigueur en matière de sécurité en milieu de travail.
- Définir les objectifs à court et moyen terme de l'éctro-industries.
- Définir la politique des salaires.
- Assurer l'application des règles et procédures de gestion.
- Analyser évaluer périodiquement les performances du personnel dans le cadre du programme de stimulation.

**9. Les attributions de la direction de la gestion des ressources humaines et organisation**

Cette direction à pour attribution :

- Assurer la gestion administrative du personnel.
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel.
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel.
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion des risques.
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre.
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes.
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

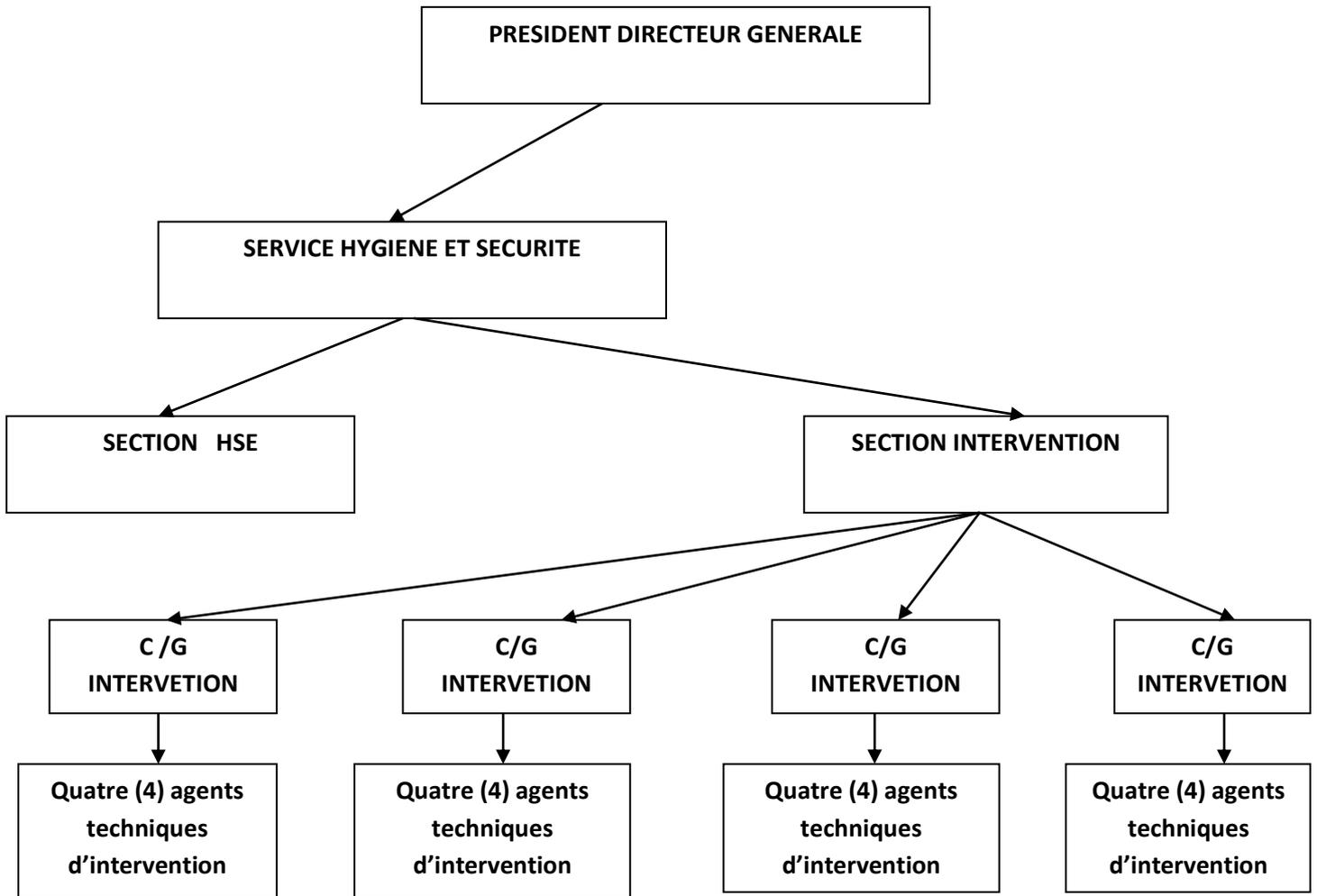
**Figure N°06:**  
**Organigramme de l'entreprise « E.I »**



Source : document interne

Figure N° 07 : L'organigramme de département HSE

C/G : chef de groupe



Source : document interne

**Section 2 : la communication de crise : comme outil au service de la gestion des conflits au sein de l'entreprise « E.I »**

Dans cette section on va exploiter la phase finale de notre recherche qui est la collecte des informations obtenus tout au long de notre enquête menée au cours des mois de septembre, octobre et novembre 2019.

L'investigation s'est déroulée en six phases :

- 1-Recueil à travers les séances de travail avec les dirigeants de l'entreprise « E.I »AZAZGA.
- 2-Recensement, collecte et analyse de toutes les données et informations intéressante l'entreprise « E.I »AZAZGA
- 3- Visite de terrain (différents départements de l'entreprise).
- 4-Action d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.
- 5- Entretien avec le responsable de la G R H.
- 6-Traitement et exploitation des données.

**1. La gestion des risques au sein de l'entreprise « E.I »**

La gestion des risques, s'attache à identifier les risques qui pèsent sur se que l'entreprise possède pour sa pérennité, ses moyens et ses bien c'est-à-dire : les actifs de l'entreprise ses valeurs au sens large, y compris et peut être même avant tout, sur son personnel qui sont aussi bien exposés aux risques que les actifs matériels.

**1.1. La répartition des principaux risques au sein de l'entreprise « E.I » et ses mesures de sécurité**

Une analyse des principaux risques encourus au sein de l'entreprise fait ressortir une similitude entre les différentes unités et entre les différent départements de la même unité, car toute les activités de l'entreprise interagissent ils ne sont pas isolé les unes des autres.

Ces risques sont étroitement liés aux exigences de la production.

Les risques majeurs, sont des sujets permanents de préoccupation. En effet, les incidents, et les explosions engendrent les crises, voire même des catastrophes (humaines, matériels, environnementale...).

### **1.1.1. Risques d'incendie et d'explosion**

Sont les risques majeurs pour l'entreprise, sont des sujets permanents de préoccupation.

En effet, les incendies et les explosions sont à l'origine de blessures graves voire de décès, et de dégâts matériels considérables.

#### **a. Situation de risques**

La source de ces risques provient principalement des produits inflammables et des carburants. Ils se situent au niveau de tous les magasins de produits inflammables, station d'essence et station d'huiles, bâtiment 2A où se situent des fours à hautes température.

#### **b. Mesure de sécurité**

- Présence d'extincteurs et issues de secours ;
- Signalisations et alarmes au niveau de chaque poste ;
- Présence continue de pompiers et ambulance ;
- Formation et sensibilisation du personnel à l'utilisation des équipements d'alarme et des extincteurs ;
- Collaboration avec la protection civile d'AZAZGA avec laquelle sont périodiquement programmés des exercices de simulations...

#### **Article 40 du règlement intérieure de l'entreprise : SECURITE**

« Les travailleurs doivent laisser totalement libre accès au matériel de lutte contre l'incendie et respecter l'emplacement des dispositifs de protection ».

#### **c. Les insuffisances**

- Extincteurs en nombre insuffisant ;
- Encombrement et obstruction de certaines issues de secours

#### **d. Recommandations**

- Installer suffisamment d'extincteurs ;
- Dégager les issues de secours.

### **1.1.2. Les risques chimiques**

Le risque chimique est le résultat de l'exposition (professionnelle ou non) à un agent chimique dangereux, généralement (hors situation accidentelles) à l'occasion d'activités de production, manutention, stockage, transport, élimination ou traitement, ou à la diffusion volontaire dans l'environnement de produits chimiques dangereux.

**a. La situation des risques**

Sont principalement concernés le laboratoire de chimie, les bâtiments

(3, 3A, 2A) surtout au niveau des cabines de peinture, les magasins (G) et les stations d'huiles...

**b. Les mesures de sécurité**

- Consultation des fiches des données de sécurité et application des recommandations ;
- Éloignement et isolation des produits dangereux ;
- Entrepôt dans les conditions climatiques requises ;
- L'existence d'un centre médicale ;
- Visite médicale périodique (3mois)...

**c. Les insuffisances**

- Manque d'extracteur et d'aération suffisante.
- Locaux exigus et agencement encombrant du mobilier et appareils de mesure.

**1.1.3. Risques biologiques****- Situation**

Tous les lieux susceptibles de favoriser les infections ; labos, sanitaires, vestiaire, cantine, centre médicale....

**- Mesure de sécurité**

- Nettoyage habituel (javel, détergents, savons en pate)
- Douches, vestiaires pour changer de tenue
- Usage périodique et raticides et insecticides

**1.1.4. Risque radiologique**

Quoique assez faible, ce risque existe au niveau du labo chimique avec l'utilisation d'appareil d'analyse (spectromètre et absorption atomique)

Sécurité intrinsèque intégrée aux appareils.

**1.2. La gestion des risques au sein de l'entreprise « E.I »**

Eviter les accidents et catastrophe a toujours été une préoccupation majeur du monde du travail ;

Pour cela, la prévention constituée, par ces objectifs relatifs a la protection des travailleurs, l'environnement.

**1.2.1. Indicateurs, outils ou méthodes d'identification des risques****1.2.1.1. Indicateurs d'identification des risques****- Les statistiques**

Les statistiques d'accidents nous permettent de mesurer les différents aspects de fréquence et de gravité du phénomène afin d'orienter et d'évaluer les actions entreprise ou a entreprendre.

Cela à travers quelque critère:

- L'âge et le sexe ;
- Le lieu, le mois et l'année de l'accident ;
- Le siège et la nature de lésions ;
- L'élément matériel.

**- L'indice de fréquence**

C'est le nombre d'accident qui survient pour mille travailleurs occupés, soit :

$$\frac{\text{Nombre d'accidents}}{\text{Nombre de travailleurs}} * 1000$$

**- L'indice de gravité**

C'est le nombre de journée perdue pour mille travailleurs occupés, soit :

$$\frac{\text{Nombre de journée perdue}}{\text{Nombre de travailleurs}} * 1000$$

**1.2.1.2. Outils ou méthodes d'identification des risques**

Différentes méthodes existent pour gérer les risques : il est tout d'abord possible d'utiliser par exemple le diagramme d'**Ichikawa** et l'arbre des causes de manière prospective. Comme on peut aussi réaliser un graphe, inspiré de celui de **Mintzberg** qui définit la priorité des tâches en fonction de leur urgence. Cela donne une cartographie des risques en fonction de leur criticité et de leur probabilité.

**Schéma:** définir les actions de gestion des risques en fonction de leur criticité

	Probabilité		
++	Risque à suivre	Risque à traiter	Risque à traiter
+	Risque négligeable	Risque à suivre	Risque à traiter
-	Risque négligeable	Risque négligeable	Risque à suivre
	-	+	++
	Gravité		

**Source :** document interne

Après avoir listé les différents risques qui peuvent survenir, via une séance de **Brainstorming**, il convient de les classés dans un tableau qui a pour abscisse la probabilité (faible, moyenne, forte) et pour les ordonné la criticité du risque (faible, moyenne, élevée).

En fonction de leur position dans le tableau, le chef de projet définit les actions à mettre en œuvre :

- Risque à traiter ;
- Risque à suivre ;
- Risque négligeable.

Cette outil permet donc de prioriser les actions en matière de gestion des risques.

Un plan d'action est ensuite à définir en fonction de ces résultats :

- Les actions préventives de façon à limiter l'apparition d'aléas ;
- Les actions curatives pour le cas ou le risque deviendraient réalité.

En définitive, il n'ya pas de bonne ou mauvaise méthodes d'analyse des risques, mais elles peuvent êtres toute à fait complémentaires.

En effet, une phase préliminaire d'analyse des risques menée grâce à une **APR** (Apache Portable Runtime) par exemple, permet d'identifier les parties d'une installation pour lesquelles l'utilisation de méthodes plus détaillées comme l'**AMDEC** (l'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) ou l'**HAZOP** (HAZard and OPerbility

Analysis ) s'avère pertinente . De la même façon, la mise en œuvre d'une AMEDC par exemple est souvent particulièrement utile en vue de construire un arbre de défaillances.

### **1.3. Le processus de gestion des risques**

Les services d'hygiène et de sécurité et de prévention œuvrent à l'évitement de tout accident et à l'élimination des causes d'accident survenus pour une meilleure prévention.

Les cas avérés d'accidents ou de maladies sont administrativement prise en charge par une succession de procédures appuyées de documents selon chaque situation.

#### **1.3.1. Situation d'accident de travail**

##### **- Constatation de l'accident**

Identification des circonstances et des causes ou éléments déclenchant de l'accident.

Déplacement ou évacuation de la victime vers le centre médicale ou l'hôpital en cas de nécessité. A cette issue, le médecin établit un certificat médical initial sans arrêt de travail ou avec arrêt de travail selon la gravité de l'accident. La victime doit informer son responsable hiérarchique dans un délai de 24 h.

##### **- Déclaration**

Le responsable hiérarchique de la victime doit déclarer l'accident de travail et remplir l'imprimé de l'employeur (déclaration d'accident de travail

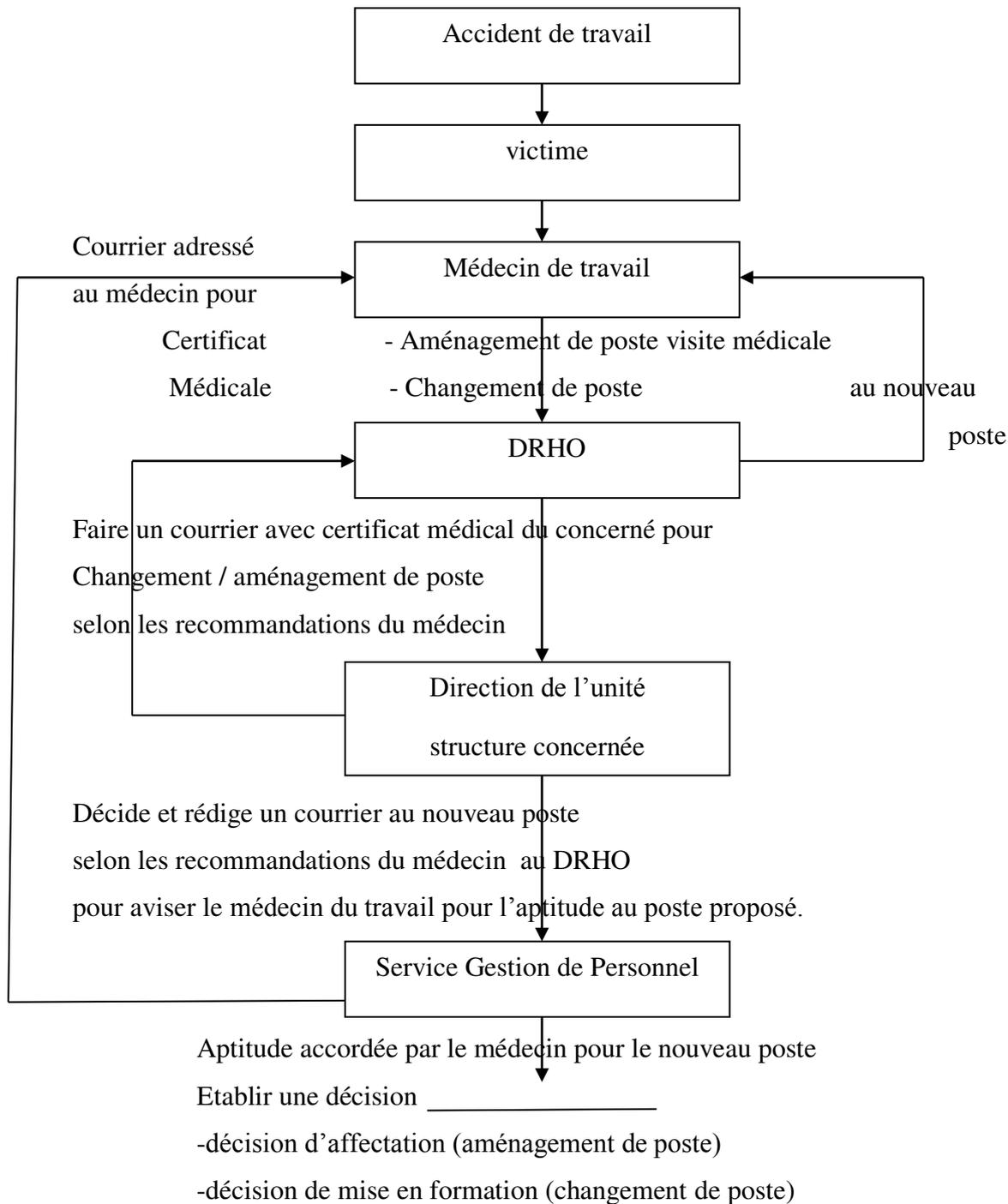
Le service sécurité intervient et remplit un imprimé décrivant la cause de l'accident en détail (le lieu, l'heure et circonstances de l'accident).

##### **- Le suivi de l'accident dans la gestion**

Les documents précédents sont établis en 3 exemplaires dont les originaux seront adressés au service social.

Le service social établit à son tour une déclaration en 8 exemplaires qui seront adressés à la Caisse Nationale d'Assurance des Salaires (CNAS) dans un délai de 7 jours avec bordereau d'envoi.

Schéma représentatif de processus de la gestion de l'accident



Source : conception du chef de service de gestion UTR

## **2. La gestion des conflits au sein de l'entreprise « E.I »**

### **2.1. Le conflit individuel au travail**

Selon la loi 90.04 du 06.02.1990 relative au règlement des conflits individuels de travail complétée et modifiée par la loi 91.28 du 21.12.1991.

Constitue un conflit individuel de travail, tout différent de travail opposant un travailleur salarié à l'entreprise sur l'exécution d'une relation de travail.

Autrement dit le conflit est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeurs sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement.

#### **Des conflits individuels :**

Les conflits individuels sont réglés conformément aux procédures établies par la législation du travail.

A ce titre, l'autorité hiérarchique au niveau de chaque lieu de travail est tenu d'assurer un contrôle périodique des réclamations et requêtes émises par les travailleurs et notamment de veiller au strict respect de la réglementation du travail et également les droits reconnus aux travailleurs par la convention collective et le règlement intérieur de l'entreprise.

### **2.2. Des conflits collectifs : de leur prévention et de leur règlement.**

#### **2.2.1. Réunions périodiques et réunions extraordinaires.**

En application des prescriptions de la législation du travail, l'employeur et les délégués syndicaux des organisations syndicales représentatives tiennent une réunion extraordinaire pour examiner la situation socioprofessionnelle de l'entreprise.

Les réunions sont présidées par le PDG ou Directeur générale de l'entreprise ou bien son représentant dûment mandaté.

Au niveau des unités ou une représentation syndicale distincte des travailleurs est assuré, les réunions périodiques se tiennent tout les deux mois ; elles sont présidé par le Directeur d'Unité ou son représentant dûment mandaté.

Lorsque l'examen de la situation socioprofessionnelle comporte un caractère urgent, une réunion extraordinaire peut être tenue en dehors des réunions périodiques.

Les convocations des réunions périodiques ou extraordinaires sont écrites. Elles portent l'ordre du jour et sont adressés aux personnes concernés huit (08) jours au moins avant la réunion.

En cas d'empêchement majeur, la réunion peut être reporté a une date ultérieure soit par décision motivée du PDG ou Directeur Générale ou du Directeur de l'Unité ou à la demande écrite et motivée des délégués syndicaux.

Le report de doit toutefois pas excéder huit (08) jours ouvrables.

### **2.2.2. Procédure de conciliation par l'inspecteur de travail :**

Tout différent collectif n'est porté à l'inspection de travail territorialement compétente qu'après avoir épuisé les procédures de conciliation interne.

#### **- 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.

La conciliation est un Mode Alternatif de Règlement des Conflits (MARC) permettant de régler rapidement et à l'amiable un conflit civil entre deux personnes, physiques ou morales. Elle se déroule en présence d'une tierce personne : le conciliateur.

Cette méthode permet aux deux parties de faire valoir leurs droits sans engager un procès devant la Cour.

Il s'agit de régler le désaccord à l'amiable en trouvant une issue favorable pour les protagonistes.

La conciliation est une forme de négociation « assisté » dont l'objectif est parvenir à un compromis.

Le conciliateur n'est pas parti, ne décide pas à la place des opposants et travaille sous sceau de la confiance.

#### **- 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'Appelavant d'exercer ses fonctions.

L'article 142 et suivant de la convention collective de l'Electro-Industries stipule ce qui suit :

Nonobstant les procédures prévues par la législation du travail et dans le but d'éviter ou de résoudre tout conflit de travail au sein de l'entreprise, l'employeur et les organisations

syndicales représentatives parties à la présente convention collective, s'engagent à soumettre toute question litigieuse à une commission paritaire de conciliation (CPC) créée à cet effet.

La CPC est composé d'un nombre égal de représentants de l'employeur et des représentants élus des travailleurs dans la limite de quatre membre au maximum pour chaque partie.

La présidence de la CPC est assurée, alternativement, par périodes de six mois, par un représentant de l'employeur et un représentant des travailleurs.

La durée d'un mandat de la CPC est celle correspondant à la durée de validité de la présente convention collective. Elle peut être renouvelée dans les mêmes formes.

**- La médiation :**

Lorsque la conciliation menée par l'inspecteur du travail n'aboutit pas, les parties peuvent recourir à un médiateur.

Après la négociation, une autre méthode de résolution de conflit qui est la médiation. Pour ce faire, il est important de définir d'abord cette dernière.

« La médiation est connue comme un mode de règlement politique des conflits » « La médiation est un outil devenu indispensables en raison de l'évolution, des changements multiples, de l'augmentation de la population, de la multiplicité des sources d'information, de l'augmentation des savoirs et des accès plus importants aux moyens de faire reconnaître et respecter les droits de chacun. Ainsi, dans ce contexte de progrès, la médiation s'impose tous naturellement ».

**- L'arbitrage.**

La dernière technique de résolution de conflits que nous allons aborder est l'arbitrage.

L'arbitrage se définit comme « un mode alternatif à la justice étatique de règlement des litiges par lequel les parties confient la solution de leur différends à des personnes privées ».

L'Article 151 de la convention collective site :

Lorsqu'un conflit de travail subsiste à l'issue des procédures de conciliations et/ou de médiation telles que définies par les dispositions de la convention collective, l'employeur et les délégués syndicaux peuvent recourir d'un commun accord à l'arbitrage.

La décision commune de soumettre le différent collectif à l'arbitrage doit être constatée par un procès verbal signé par les deux parties.

L'exécution de la sentence arbitrale ainsi que les actions en recours y afférent se font conformément à la législation en vigueur.

**2.3. la prévention des conflits**

La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fondée sur :

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

-l'entreprise doit organiser des formations pour améliorer l'esprit d'entreprise et de développement personnel.

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

**3. La communication de crise au sein de l'EPE /ELECTRO-INDUSTRIES/SPA en temps de conflits.**

La crise est un problème qui a un potentiel de perturber ou de détruire le processus normal d'exploitation, de créer une menace ou un impact financier important et qui pourrait nuire à la réputation, ou menacer la sécurité, le bien être, la santé des personnes ou l'existence même de l'entreprise.

**La communication de crise :**

La communication de crise fait partie intégrante de la communication institutionnelle qui comprend la communication interne, la communication externe, les relations presse, les relations publiques ainsi que la publicité.

La communication de crise étant un ensemble de mécanismes et actions visant à réduire ou à minimiser l'impact d'une crise touchant l'entreprise et ainsi protéger son image de marque et sa réputation auprès de sa clientèle. Elle peut aussi être destinée à détecter et à anticiper une situation de crise ; car aucune entreprise n'est à l'abri d'une situation embarrassante et nuisible pour son image.

Sur ce, après avoir décrit brièvement ce qu'est la communication de crise et ce qu'elle représente pour l'entreprise, voyons ce qui se fait au sein de nos entreprises nationales et plus particulièrement au sein de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIE/SPA.

### 3.1. La communication de crise au sein de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIE/SPA

L'entreprise Electro-Industries ne dispose pas à proprement dit d'un plan de communication de crise tel qu'il existe concrètement au sein des multinationaux ou des entreprises privées étrangères, mais en analysant la situation de plus près, on y trouve un ensemble de dispositifs et d'actions d'urgences destinés à se préparer à d'éventuels crises à venir quelque soit leurs origines.

#### 3.1.1. Les actions immédiates :

##### - **Evaluer la situation :**

Il appartient aux différents responsables et dirigeants de l'entreprise (Président Directeur Général, Directeur Central) de réagir et de dresser un bilan ou un rapport immédiat sur la gravité de la situation afin de pouvoir faire le point sur les réactions à avoir dans l'immédiat ou dans les heures à venir.

##### - **Déployer le personnel spécialisé pour couvrir les zones critiques :**

Les équipes de sécurité, les pompiers, les équipes médico-sociales ainsi que certains responsables sont toujours prêts à intervenir en cas d'incident grave ou de crise qui représente un danger pour les travailleurs ou pour l'entreprise elle-même.

##### - **S'assurer que les dispositions sont en place pour informer les employés et pour répondre à leurs besoins d'information primaire.**

##### - **Gérer les medias et les messages :**

Déployer un responsable de la communication pour faire face aux médias ou aux autorités locales pour communiquer sur les événements récents qui se passent ou pour rassurer éventuellement.

##### - **Qui doit être informé ?**

Employeur, les investisseurs et les actionnaires.

Employés.

Partenaire social.

Comité de participation.

##### - **Cellule de crise**

Désignation d'un ou de plusieurs responsables.

Désignation de membres qualifiés.

Mise en place d'un planning.

Mise en place d'un plan de communication adéquat.

Calcul des coûts.

### **Cas réel**

La confusion règne toujours dans le conflit, qui subsiste entre les travailleurs de l'usine ELECRTO-INDUSTREIS d'AZAZGA d'un côté et la direction de l'autre. Un conflit qui a donné suite à un mouvement de protestation traduit par une grève illimitée déclenché au sein de cette usine.

Le conseil d'administration qui s'était réuni, avait discuté de l'option d'octroyer une prime d'encouragement, comme gage de sa bonne volonté pour une sortie de crise. Les travailleurs ne semblent pas adhérer à cette idée.

La grève fut maintenue, l'objet du conflit entre les deux parties n'est autre que la révision à la baisse annoncée de Quote-part des travailleurs dans les bénéfices réalisés par l'entreprise.

C'est au lendemain de cette annonce que les 800 travailleurs ont entrepris un mouvement de grève illimité sur poste.

Tout en maintenant la pression, huit membres de la section syndicale de l'Entreprise Electro-Industries d'Azazga, ont entamé une grève de faim d'une durée de dix jours, exigeant la levée des mesures disciplinaires prises à l'encontre des travailleurs et des syndicalistes grévistes et le départ du PDG de l'entreprise. Ils ont décidé de suspendre la grève de la faim après une assemblée générale tenue, devant l'entrée de l'usine en présence des représentants de la section locale et de l'union de wilaya UGTA. Lors de cette AG en plein air, le secrétaire général de la section syndicale, a rendu publique une déclaration dans laquelle il est revenu sur la situation de l'entreprise et le vécu des travailleurs avant et pendant le déclenchement de la grève. "L'employeur gagne du temps pour nous discréditer auprès des travailleurs", a-t-il dit, ajoutant à l'adresse des présents : "Imaginez un cadre qui a été privé de prime à laquelle il ouvre droit par le PDG et de manière injustifiée. Puis encore, un autre cadre a été sanctionné abusivement parce qu'il a réclamé un moyen de transport. D'autant plus, que ce même PDG a sanctionné les grévistes de 6 jours de retenue sur salaire, et les travailleurs de 2 heures de retenue sur salaire pour chaque journée travaillée durant les mois de janvier et de février." Une situation qui a engendré, selon l'orateur, un état des lieux déplorable qui a amené à cette situation de mécontentement général et ceci, malgré la décision prise par les responsables de lever les punctions sur les salaires des grévistes et des travailleurs pour apaiser les esprits mais, qui est arrivée tardivement. "Les syndicalistes lancent un pressant appel aux autorités

compétentes pour remettre de l'ordre dans cette entreprise”, a-t-il encore déclaré avant d'inviter les syndicalistes en grève de la faim de rejoindre l'assistance et de mettre un terme à la grève. “On est à notre dixième jour de grève de la faim, l'un des gréviste, souffre du diabète. Il a été évacué vers l'hôpital d'Azazga plusieurs fois. On a jugé utile de mettre un terme à cette grève pour ne pas mettre en péril la santé des syndicalistes et préserver l'avenir des travailleurs, tout en maintenant la pression et en occupant les lieux pour exiger le départ définitif du PDG”, à précisé le secrétaire général de l'ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA.

En outre, notre interlocuteur a déclaré que cette décision mûrement réfléchie est intervenue suite à un entretien téléphonique avec le secrétaire national de l'UGTA, qui a envoyé un message aux travailleurs de l'entreprise leur promettant de prendre la situation en charge et le traitement du dossier du collectif de l'ELECTRO-INDUSTRIES D'Azazga. Ainsi, et en l'absence des responsables de cette usine, qui ont préféré ne pas assister à cette assemblée, les syndicalistes appuyés par la masse ouvrière sont déterminés à aller jusqu'à satisfaction totale de leurs revendications.

## **Conclusion**

Tout en se basant sur ces résultats, on est arrivé à déclarer que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES D'AZAZGA n'exerce pas une communication cohérente dont elle prend en considération les meilleures techniques, elle traite la crise en temps réel par des réunions d'urgence comme moyens de diffusion en interne.

### Conclusion générale

Tout au long de notre recherche qui s'est portée sur « la communication de crise : comme outil au service de la gestion des conflits » qui s'est effectuée au sein de l'entreprise publique économique Electro-industries d'AZAZGA, durant cette période on a pu constater que l'entreprise donne une importance vitale à la gestion des conflits, dont gérer un conflit repose sur une communication rapide et cohérente.

On est arrivé finalement, grâce à cette recherche, à déduire que la capacité de cette dernière à surmonter une crise et de limiter ses impacts négatifs sur ses activités dépendra de sa stratégie de prévention dans toutes les circonstances. Et l'efficacité de la communication au moment de la crise dépend de la communication qui a été préparé avant la crise.

Il est important pour l'entreprise de communiquer avec les salariés pendant la crise ; pour anticiper et diminuer les dégâts et les effets négatifs comme la dégradation de son image.

Pendant la crise l'entreprise ne doit pas subir le silence pour ne pas donner la chance aux autres interlocuteurs, de prendre la parole à sa place. Par contre elle doit parler en premier dès le déclenchement de la crise afin d'être la source fiable de l'information ; par la transparence permet l'éclaircissement de la situation dont elle gagne la confiance des employés en expliquant simplement l'événement et les mesures prises afin de protéger la crédibilité de la cette dernière.

Par ailleurs, et d'après notre analyse de la gestion des risques, nous avons exposé les différents risques, à savoir (les risques d'incidents et d'explosions, les risques chimiques, les risques biologiques et les risques radiologiques...), notamment les mesures de sécurités de lutte contre les risques professionnels à savoir les principaux mesures (la présence continues des pompiers et ambulances, formation et sensibilisation du personnel a l'utilisation des équipements d'alarme, des extincteurs, l'existence d'un centre médical)

Cette étude a montré l'importance et l'impact des moyens de communication interne et externe dans la gestion de la situation de crise et la transmission de l'information a travers des messages claires et cohérents ; pour être en contact direct et plus proche de ses salariés. Et parmi ces moyens on trouve la radio et la presse écrite en externe et la note de service et les réunions d'urgence en interne.

Notre recherche nous a permis de soulever un point fort que la communication de crise anticipe la crise avant, pendant et après sa résolution. Pour conclure, le champ de recherche de la communication de crise est vaste, et parmi les sujets qu'on peut traiter au future, c'est la suivi et l'analyse d'une crise bien précise pour étudier toutes les actions menées, ainsi que la stratégie de communication pratiquée par les dirigeants de l'entreprise.

## **Liste des annexes**

### **Questions de l'interview**

**Question N°1** : Avez-vous vécu des crises auparavant ?

**Question N°2** : avez-vous l'intention de mettre un processus de communication de crise ?

**Question N°3** : Comment jugez-vous l'impact de la communication dans la gestion des situations de risque (problèmes) ?

**Question N°4** : quelles sont les conséquences, a ce qui peut l'entreprise du fait des retard dans l'élaboration d'une reprise face a une crise?

**Question N°5** : Quelles sont les propositions pour développer la gestion de crise au sein de la commune ?

**Question N°6** : pourquoi l'entreprise n'est pas dotée d'une cellule de crise ?



Transformateur



Moteur



Groupe électrogène



# Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Sommaire

**Introduction générale ..... 01**

## **Chapitre I : Les organisations face à la gestion de crise**

**Section 1 : définition, et historique du terme crise, comme concept et phénomène..... 03**

**1.1. Définition et historique ..... 03**

**1.1.1 Définition de la crise..... 03**

**1.1.2 Historique du terme crise ..... 04**

**1.1.3 Quelques définitions ..... 04**

**1.1.4 Accident ..... 04**

**1.1.3.1.Catastrophe ..... 05**

**1.1.3.2.Risque ..... 05**

**1.1.3.3.Communication d'organisation ..... 06**

**1.1.3.4.La crise ..... 06**

**1.1.3.5.Cellule de crise ..... 07**

**1.2. Les Caractéristiques De la Crise ..... 08**

**1.3. Le déroulement de la crise ..... 08**

**1.3.1. La phase Préliminaire ..... 09**

**1.3.2. La Phase Aigue ..... 09**

**1.3.3. La Phase Chronique ..... 10**

**1.3.4. La Phase de Redressement ..... 11**

**1.3.5. La phase de Cicatrisation ..... 10**

**1.3.6. Le retour à l'incubation ..... 11**

**1.4. Les Typologies de la Crise ..... 12**

**1.4.1. Crise technique ..... 12**

**1.4.2. Crise économique et financière ..... 12**

**1.4.3.Crise organisationnel ..... 13**

**1.4.4. Crise politique..... 13**

**Section 2 : la gestion des situations de crise ..... 13**

**2.1. Les étapes de la gestion de crise ..... 13**

**2.1.1. Avant la crise ..... 13**

**2.1.2. Pendant la crise..... 14**

**2.1.3. Après la crise..... 14**

**2.2 Le processus de la gestion de crise ..... 14**

**2.2.1 Envisager la crise ..... 14**

**2.2.2 Gérer la crise ..... 15**

**2.3. Les Outils de la Gestion de Crise ..... 18**

**2.4.Les éléments du Plan de Gestion de crise ..... 19**

**Conclusion ..... 20**

## **Chapitre II : communication de crise dans la gestion des conflits**

**Section 1 : la gestion des conflits dans l'organisation ..... 21**

**1.1. Définition et type du conflit..... 21**

**1.1.1. Définitions ..... 21**

1.1.1.1. Le conflit .....	21
1.1.1.2. La tension .....	22
1.1.1.3. La violence .....	22
1.1.2. Les types des conflits .....	23
1.1.2.1. Les conflits constructifs ou destructifs .....	23
1.1.2.2. Les conflits d'intérêt et d'identité .....	24
1.1.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir .....	24
1.1.2.4 Les conflits de concurrence ou de rivalité .....	24
1.1.2.5. Les conflits de génération .....	24
1.1.2.6 Le conflit mimétique .....	24
1.1.2.7 Le conflit d'opinion ou idéologique .....	24
1.1.2.8 Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé .....	25
1.1.2.9 Le malentendu .....	25
1.2. LES RAISONS DES CONFLITS .....	27
1.2.1. La divergence d'intérêts .....	28
1.2.2. Un milieu disciplinaire .....	28
1.2.3. Une composante biologique .....	29
1.2.4. Des ressources limitées dans un nouvel état de l'économie .....	29
1.2.5. Le flou organisationnel.....	31
1.2.6. Une main d'œuvre diversifiée.....	31
1.2.7. Droits individuels versus droits collectifs .....	32
1.2.8. Causes interpersonnelles.....	33
1.3. Sources des conflits .....	33
1.3.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation .....	33
1.3.2 Les sources psychologiques.....	34
1.4. Les phases du conflit .....	34
1.5. Avantages et inconvénients des conflits.....	36
1.5.1. Les avantages.....	37
1.5.2. Les inconvénients.....	39
1.4. La gestion des conflits par la communication .....	42
<b>Section 2 : La communication en situation de crise ; anticiper, détecter, résoudre.....</b>	<b>48</b>
<b>1. La communication comme système de défense .....</b>	<b>48</b>
<b>1.1. La crise suscite un appel à l'information .....</b>	<b>48</b>
<b>1.2. Les principales règles de la communication de crise .....</b>	<b>49</b>
<b>2. Les Stratégies de Communication de Crise.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Stratégie de Reconnaissance .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2. Stratégie du Projet Latéral.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3. Stratégie du Refus .....</b>	<b>51</b>
<b>3. Le Plan de Communication de Crise .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Enjeux du plan de Communication de Crise .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. Objectifs du plan de Communication de Crise.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Type de message du plan de Communication de Crise.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Les Cibles du plan de Communication de Crise.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 Outils du plan de Communication de Crise.....</b>	<b>55</b>
<b>3.6 Evaluation des résultats du plan de Communication de Crise .....</b>	<b>55</b>
<b>4. La logique d'information en interne et l'externe en situation de crise .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Interne .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2 Externe .....</b>	<b>57</b>
<b>5. Les médias et la crise .....</b>	<b>57</b>

<b>5.1 Occuper le terrain médiatique .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Anticiper les attentes médiatiques .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 Former des porte-paroles .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>

### **Chapitre III : Cas pratique**

<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise Electro-industrie « E-I » .....</b>	<b>61</b>
<b>1.1. Situation géographique .....</b>	<b>62</b>
<b>2. Les activités de l'Electro-industries62</b>	
<b>2.1. La conception .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. La production .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3. La commercialisation .....</b>	<b>62</b>
<b>3. Les différentes structures de la GRH dans « E-I » .....</b>	<b>63</b>
<b>4. Département développement des ressources humaines DDVRH.....</b>	<b>63</b>
<b>5. Les missions de la direction l'hygiène et sécurité .....</b>	<b>64</b>
<b>6. Les attributions de la direction de la gestion des ressources humaines et organisation .</b>	<b>64</b>

#### **Section 2 : la communication de crise : comme outil au service de la gestion des conflits**

<b>au sein de l'entreprise « E.I » .....</b>	<b>67</b>
<b>1. La gestion des risques au sein de l'entreprise « E.I » .....</b>	<b>67</b>
<b>1.1. La répartition des principaux risques au sein de l'entreprise « E.I » et ses mesures de sécurité .....</b>	<b>68</b>
<b>1.2. La gestion des risques au sein de l'entreprise « E.I ».....</b>	<b>69</b>
<b>1.3. Le processus de gestion des risques .....</b>	<b>72</b>
<b>2. La gestion des conflits au sein de l'entreprise « E.I ».....</b>	<b>74</b>
<b>2.1. Le conflit individuel au travail.....</b>	<b>74</b>
<b>2.2. Des conflits collectifs : de leur prévention et de leur règlement. ....</b>	<b>75</b>
<b>2.3. la prévention des conflits .....</b>	<b>77</b>
<b>3. La communication de crise au sein de l'EPE /ELECTRO-INSTRIES/SPA en temps de conflits.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. La communication de crise au sein de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIE/SPA.....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>80</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## Résumé

La gestion et la communication de crise concernent toutes les entreprises et toutes les organisations.

Elle peut impacter les unes et les autres de manière définitive et conduire à leur disparition. Si ses principaux acteurs internes ne sont pas préparés à affronter et gérer une crise, la gestion aléatoire qui en découlera peut conduire à une aggravation involontaire de la crise, et donc à une gestion plus complexe. Or, cette crise peut prendre de multiples formes, apparaître au sein de l'entreprise comme à l'extérieur, survenir de manière lente ou brutale, concerner toute ou partie de l'organisation et de l'entreprise.

La gestion et la communication ne supportent donc aucune règle absolue pour leur bonne conduite. Elles nécessitent en revanche une formation des acteurs leur permettant alors de se préparer à gérer une situation exceptionnelle au mieux, voire à anticiper certaines situations en gérant mieux les risques. Elles impliquent alors de disposer d'une « culture de crise » pour pouvoir non seulement pro-agir, mais également réagir dans les meilleures conditions face à des situations qui n'auraient pas pu être envisagées a priori. Cette formation a donc pour objectifs :

- l'assimilation de principes de gestion de crise,
- l'analyse de cas pratiques diversifiés,
- la préparation en amont d'un plan d'urgence
- et la mise en situation pour une évaluation de ses propres réactions, afin de permettre aux principaux acteurs concernés de savoir quoi faire, quand, où, avec qui et de quelle manière.

La gestion des conflits est la capacité d'anticiper, de reconnaître et de régler les conflits de façon efficace. La communication est un outil essentiel à maîtriser dans la démarche de gestion des différends.

Les conflits dans une équipe de travail se produisent fréquemment, avec des conséquences plus ou moins importantes. Ils sont inévitables et difficilement prévisibles.

Devant ces situations, bien souvent génératrices de stress, le responsable se sent parfois mal outillé pour intervenir adéquatement. Un conflit mal géré requiert beaucoup d'énergie et de temps. Il devient alors nuisible à l'organisation. Le responsable se doit de développer des compétences personnelles afin de savoir reconnaître les différentes sortes et sources de conflits potentiels.

Il faut préciser que certains conflits ne sont pas nécessairement néfastes. S'ils sont bien résolus, ils permettent à l'équipe de recourir à une franche communication dont l'objectif est de faire évoluer le groupe vers la recherche de solutions. S'ils perdurent, cela est souvent causé par du laxisme ou par un manque d'habileté ou de connaissance du responsable d'équipe.