



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises**

(MBA-AG)

**Promotion : 12
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA COMMUNICATION INTERNE ET LA GESTION DES CONFLITS
DANS UNE ORGANISATION: CAS DE L'HÔPITAL GENERAL DE
GRAND -YOFF DE DAKAR (SENEGAL)**

Présenté par :

Dirigé par :

MAINASSARA CHEKARAOU Samira

NIANG Moustapha

Enseignant associé au CESAG

Chef de service des Ressources Humaines de l'HOGGY

Octobre 2014

DEDICACE

Aucun mot, aucune phrase ne saurait exprimer, à sa juste valeur, le respect et l'amour que je porte en vous. Je n'aurai pu surmonter le stress de cette année d'étude sans vos prières, votre générosité et votre dévouement. Je dédie ce mémoire à Madame Mainassara Bibata MAMADOU BELLO pour la tendresse et l'affection que j'ai reçues d'elle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse tous mes remerciements et toute ma gratitude à toutes les personnes qui ont participé activement à la réalisation de ce mémoire.

Ces remerciements vont particulièrement à Monsieur NIANG Moustapha, chef de service des Ressources Humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) pour sa franche collaboration durant ce travail.

Mes remerciements vont également à :

- ❖ A tout le personnel de l'Hôpital Général de Grand Yoff, pour son accueil, son suivi et son aide pendant le stage ;
- ❖ A la direction du CESAG :
- ❖ Au chef de Département CESAG Executive Education et ses collaborateurs ;
- ❖ A tous mes collègues de la promotion 2013-2014 du MBA-AG du CESAG ;
- ❖ Et à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidé à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale ;

BIT : Bureau International du Travail ;

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;

CTE : Comité Technique d'Etablissement (CTE) ;

CTO: Centre de Traumatologie et d'Orthopédie ;

HOGGY : Hôpital Général de Grand Yoff ;

MBA-AG: Master en Business et Administration option Administration et Gestion ;

OIT : Organisation Internationale du Travail ;

PV : Procès-Verbal ;

OMS : Organisation Mondiale de la Santé ;

RH : Ressources Humaines.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau n°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau n°03 : Niveau d'instruction de la population

Tableau n°04 : Statut des agents de l'Hôpital

Tableau n°05 : Appréciation de la rémunération

Tableau n°06 : Canaux de la communication interne

Tableau n°07 : Rapport entre les agents

Tableau n°08 : Evaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

Tableau n°09 : Définition des conflits

Tableau n°10 : Fréquence des conflits à l'Hôpital

Tableau n°11 : Dialogue en cas de conflit

Tableau n°12 : Conséquences des conflits

Tableau n°13 : Mécanisme de gestion de conflits

Tableau n°14 : Bonne gestion de conflits

LISTES DES FIGURES

Figure n° 01: Tranches d'âge de l'échantillon

Figure n°02 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Figure n°03 : Niveau d'instruction de la population

Figure n°04 : Statut des agents de l'Hôpital

Figure n°05 : Appréciation de la rémunération

Figure n°06 : Canaux de la communication interne

Figure n° 07:Rapport entre les agents

Figure n°08 : Evaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

Figure n°09 : Définition des conflits

Figure n°10 : Fréquence des conflits à l'Hôpital

Figure n°11 : Dialogue en cas de conflit

Figure n° 12: Conséquences des conflits

Figure n°13 : Mécanisme de gestion de conflits

Figure n°14 : Bonne gestion de conflits

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Organigramme.....	70
Annexe II : Guide d'entretien destiné au Directeur de l'HOGGY et aux chefs (ressources humaines et communication)	72
Annexe III : Questionnaire.....	74
Annexe IV: Note de service n°01154/MS/HOGGY/DIR/ADC du 04 juillet 2001	76
Annexe V: : Note de service n°003078/MSHPP/SRH/MDN du 10 novembre 2011.	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATERES	
DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTES DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : GESTION DES CONFLITS ET COMMUNICATION INTERNE.....	6
Chapitre I : Communication interne.....	7
1.1. La définition de la communication interne.....	7
1.2. La typologie de la communication interne	8
1.2.1.La communication descendante	8
1.2.2.La communication ascendante	9
1.2.3.La communication horizontale ou latérale	10
1.3. Les acteurs de la communication interne	11
1.4. Les supports de la communication interne	11
1.4.1.Les supports écrits	11
1.4.2.Les supports organisationnels et moyens oraux	15
1.4.3.Les supports matériels audio-visuels.....	17
1.5. L'importance de la communication interne au sein des organisations.....	17
Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisations	20
2.1.La définition des conflits.....	20
2.2.La typologie de conflits.....	20
2.2.1.Le conflit d'intérêt et d'identité.....	20
2.2.2.Les conflits de valeurs et/ou de religions	21
2.2.3.Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir	21
2.2.4.Le conflit de génération.....	21
2.2.5.Le conflit mimétique	22
2.2.6.Le conflit d'opinion ou idéologique	22
2.2.7.Le malentendu	22
2.2.8.Le non-dit	23

2.3. Les formes de conflits	23
2.3.1. Le conflit déclaré.....	23
2.3.2. Le conflit larvé ou latent.....	23
2.3.3. Le conflit refoulé.....	24
2.4. Les sources de conflits	24
2.4.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation	24
2.4.2. Les sources psychologiques	25
2.5. Les conséquences/incidences des conflits.....	25
2.6. La gestion des conflits.....	26
2.6.1. La prévention des conflits	26
2.6.1.1. La formation des individus aux fonctionnements humains	26
2.6.1.2. L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes.....	27
2.6.1.3. La définition claire des règles à l'avance	27
2.6.2. Les modèles de gestion de conflits aux démarches de résolution des conflits	27
2.6.2.1. La résolution de conflits par la méthode DESC	28
2.6.2.2. Les démarches de résolution de conflits.....	29
2.6.2.2.1. Le recours hiérarchique	29
2.6.2.2.2. La médiation.....	29
2.6.2.2.3. L'arbitrage	29
2.6.2.2.4. Le recours au négociateur.....	29
Chapitre III. Méthodologie de l'étude	31
3.1. Le type de l'étude	31
3.2. La population de l'étude.....	31
3.3. Les outils de collecte de données	31
3.3.1. L'analyse documentaire.....	32
3.3.2. Le guide d'entretien.....	32
3.3.3. Le questionnaire	32
3.4. L'échantillonnage.....	33
3.5. La méthode d'analyse des données	33
3.6. Les difficultés et limites rencontrées sur le terrain.....	33
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE L'HOGGY, RESULTATS DE L'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS	34
Chapitre IV. Présentation de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY)	35
4.1. L'historique de l'institution.....	35
4.2. L'organisation administrative.....	37

4.2.1.Le statut	37
4.2.2.Le conseil d'administration	38
4.2.3.Le Directeur.....	38
4.2.4.La Commission Médicale d'Etablissement	39
4.2.5.Le comité Technique d'Etablissement (CTE)	39
4.3.La gestion des conditions de travail et qualité de vie au sein de l'HOGGY	40
4.3.1.Le service des Ressources Humaines	40
4.3.1.1.L'organisation du service des Ressources Humaines.....	40
4.3.1.2.Les missions du service des Ressources Humaines.....	41
4.3.2.Le service de Médecine du Travail chargé de l'hygiène et de la sécurité	42
4.3.2.1.L'organisation du service de médecine du travail	42
4.3.2.2.La médecine du travail : missions	42
4.3.3.Le comité d'hygiène et de sécurité de l'HOGGY	43
4.3.4.Le comité HealthWISE de l'HOGGY	44
Chapitre V : Résultats et analyses de l'enquête.....	45
5.1.Les données sociodémographiques	45
5.1.1.La répartition selon l'âge.....	45
5.1.2.La répartition selon le sexe.....	46
5.1.3.Le niveau d'instruction des agents	47
5.1.4.Le statut	48
5.1.5.La Situation de paiement des agents par satisfaction de la rémunération	49
5.2.L'analyse des résultats sur la communication interne	50
5.2.1.Les canaux de communication interne	50
5.2.2.Les rapports entre les agents.....	51
5.2.3.L'évaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital.....	51
5.3.L'analyse des résultats sur la gestion des conflits	52
5.3.1.La définition des conflits	53
5.3.2.Les causes des conflits	54
5.3.3.La réaction des usagers en cas de conflits	55
5.3.4.Les conséquences des conflits	56
5.3.5.La gestion des conflits	57
5.3.5.1.Le(s) mécanisme(s) de gestion de conflits	57
5.3.5.2.La satisfaction des usagers en matière de règlement de conflits	57
5.4.L'analyse des entretiens complémentaires au questionnaire	58
5.4.1.Le guide d'entretien destiné au Directeur Général	58
5.4.2.Le guide d'entretien destiné au Chef des Ressources Humaines	60
5.4.3.Le guide d'entretien destiné au Chef de la cellule communication.....	62

Chapitre VI : Vérification des hypothèses et recommandations	64
6.1.La vérification des hypothèses	64
6.2.Les recommandations.....	64
6.2.1.Les recommandations à l'endroit de l'Administration de l'Hôpital.....	64
6.2.2.Les recommandations à l'endroit du Personnel.....	65
6.2.3.Les recommandations à l'égard des syndicats.....	65
CONCLUSION GENERALE	66
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

La plupart des experts qui réfléchissent sur le management du changement dans les organisations mettent en évidence que la communication, notamment la communication interne, constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre. Ainsi, la communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, pour organiser le travail, et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe.

De ce fait, elle peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines. Elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise. Pour tous, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même des organisations, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services.

La communication est fondamentale pour une organisation, tout comme le conflit l'est également. Ce dernier est une constante dans la vie d'une organisation.

En d'autres termes, les deux sont intimement liés; le conflit ne peut se produire sans communication et il aide à élargir le contexte de la communication. Selon J.K Galbraith, « la société moderne est socialement le théâtre de tous les conflits auxquels on peut s'attendre quand des centaines et des milliers de personnes très responsabilisées, exceptionnellement motivées et plus que normalement intéressées travaillent ensemble tout près les unes des autres. »

Longtemps considérée comme un élément (facteur) de gestion du ressort exclusif des entreprises, la communication interne est aujourd'hui au cœur du secteur public notamment dans les administrations et les structures sanitaires d'Afrique de l'Ouest. En effet au Sénégal, l'Hôpital, organisation publique, subit une transformation en « hôpital entreprise » c'est-à-dire que tout en appartenant à l'Etat, l'Hôpital a désormais pour mission de contribuer au service public en utilisant le mode de gestion des entreprises, en fonctionnant comme une unité économique qui combine des facteurs de production pour satisfaire une demande exprimée à partir des besoins.

L'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) qui à ses origines, portait le nom de Centre de Traumatologie et d'Orthopédie(CTO) avait un statut d'Hôpital privé géré par une institution publique, la Caisse de Sécurité Sociale. A cette époque le CTO était un Hôpital spécialisé dans les domaines de l'orthopédie et la traumatologie. Il était alors sous la tutelle de la Caisse qui nommait le Directeur et tout le personnel et avait en charge leur rémunération.

Cette situation changea quand la caisse, fut obligée de la céder à l'Etat. Cela entraîna un changement de statut de l'Hôpital qui devient un Hôpital Général sous la tutelle du Ministère de la santé. Ce n'est que plus tard, avec la réforme hospitalière, que l'Hôpital arborera un statut d'Etablissement Public.

Ainsi, cet établissement sanitaire de haut niveau, n'échappe pas à cette nouvelle orientation ou vision. Cet Hôpital est une organisation comme toute organisation de système ouvert qui gère des informations, des communications tournées vers son fonctionnement interne et qui sont dictées par la nécessité des liens interpersonnels de ses agents, la variété des techniques de soins, les processus opérationnels de délégation de pouvoirs etc.

La politique de santé du Sénégal est en phase avec les orientations et objectifs définis par l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S), celle d'amener l'ensemble de la population au meilleur état de santé possible¹.

Les spécialistes de la santé reconnaissent que la performance d'un système de santé reste fortement liée à la performance de son secteur hospitalier².

Cela explique l'intérêt porté par le Ministère de la Santé et l'Action Sociale du Sénégal au secteur hospitalier qui est une composante fondamentale dans la formulation des stratégies nationales. Cependant une mission réalisée du 5 mars au 5 avril 1996 dans 14 hôpitaux a mis en évidence que l'Hôpital ne répond de façon générale ni à l'attente de la population, ni aux exigences du corps médical, ni aux espoirs de la politique de la santé du pays³.

A cela s'ajoute une dernière cause, plus récente : la fréquence des conflits internes. L'Hôpital ne satisfait donc personne. Le dysfonctionnement des hôpitaux génère de lourdes charges sur le bon fonctionnement du système de soins compromettant ainsi la réussite d'ensemble de la politique de santé d'un pays⁴.

Malgré les efforts entrepris par le gouvernement pour reformer en profondeur, avec le changement du statut des Hôpitaux et l'introduction des contrats de performance et de la démarche qualité au sein des établissements de santé, les résultats obtenus jusqu'à présent sont mitigés pour différentes raisons : parmi celles-ci, on retient le déficit de communication entre les différents acteurs impliqués dans le fonctionnement des Hôpitaux et plus précisément à l'HOGGY. En outre, l'Hôpital étant une communauté d'acteurs ayant des

¹ Pour un développement sanitaire durable dans la région africaine, Orientations stratégiques pour l'OMS 2010-2015, OMS, 2010, Bureau régional de l'Afrique, Brazzaville

² HART Josette, MUCHHHIELLI, 1994, Soigner l'hôpital, édition Lamarre, p63

³ Ministère de la Santé et de la Prévention, Plan National de Développement Sanitaire (PNDS, 2009-2018) Sn

⁴ Ministère de la Santé, Direction des établissements de soins 1990.

ambitions parfois divergentes et appartenant à des corporations différentes, des conflits latents peuvent survenir à tout instant.

Cette situation est en partie à l'origine, des incompréhensions, des frustrations et des conflits récurrents dans cet établissement. Face à cette situation, deux solutions peuvent-être adoptées :

- ❖ Redéfinir le système de communication interne et de gestion des conflits dans les structures hospitalières existantes ;
- ❖ Analyser les liens d'interdépendances entre de la communication interne et la gestion des conflits dans l'HOGGY afin de proposer des pistes de solutions.

La seconde approche nous semble pertinente pour traiter ce sujet. D'où la nécessité même de s'interroger de nos jours sur la communication et la gestion des conflits au sein de l'Hôpital.

C'est pour cela que nous avons choisi ce thème qui est : « **La communication interne et la gestion des conflits dans une organisation: cas de l'Hôpital Général de Grand Yoff de Dakar** ».

Dès lors, la question principale est de savoir « **quel est le lien entre la communication interne et la gestion des conflits au sein d'une organisation ?** »

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

- ❖ Quels sont les sources et les types de conflits en lien avec la communication ?
- ❖ Quelles sont les méthodes de résolution et de prévention des conflits en lien avec la communication ?
- ❖ Et quelles sont les limites du système de la communication interne ?

. Ce qui conduit à définir l'objectif général de notre étude comme suit : « **Le rôle positif que joue la communication interne dans la réduction des conflits dans cet Hôpital.** »

De façon spécifique, il s'agit de :

- ❖ mettre en exergue les sources et les types de conflits liés à l'insuffisance de la communication interne ;
- ❖ faire ressortir les processus de gestion des conflits à l'Hôpital Général de Grand Yoff de Dakar, en démontrant notamment, l'insuffisance de la communication interne ;
- ❖ proposer des solutions en s'appuyant sur la communication interne.

L'étude présente un intérêt pour le personnel de l'Hôpital Général de Grand Yoff, pour les partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et nous-mêmes.

- ❖ Pour le personnel de l'HOGGY et la Direction, notre travail sera un moyen d'information. Nous aurons une idée de l'ampleur des conflits qui y existent, et de mesurer les conséquences socio-économiques qui en découlent.
- ❖ Pour les partenaires sociaux, il faut connaître les causes qui engendrent les conflits dans cet Hôpital et d'identifier les rôles des parties prenantes.
- ❖ Pour le CESAG, le sujet traité dans le cadre de la communication et la gestion des conflits dans une organisation enrichira la documentation existante sur le thème.

Pour mieux cerner les différents aspects de cette question, nous avons organisé le travail en deux (2) parties :

- ❖ Le cadre théorique de l'étude ;
- ❖ Et le cadre pratique de l'étude.

Il s'agit, dans la première partie, de parler d'abord de la communication interne, ensuite de présenter les conflits dans les organisations et enfin de donner l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de ce travail.

Quant à la seconde partie, elle présente d'abord l'Hôpital Général de Grand Yoff, elle traite ensuite de l'analyse des résultats de l'enquête, et enfin un dernier chapitre traitera de la vérification des hypothèses ; des recommandations closent cette 2^{ème} partie.

Le cadre théorique est consacré aux aspects généraux, c'est-à-dire les chapitres facilitant la compréhension du sujet. Il est alors scindé en trois chapitres dont la communication interne, les conflits dans les organisations et la méthodologie de l'étude.

**PREMIERE PARTIE : GESTION DES CONFLITS ET
COMMUNICATION INTERNE**

Chapitre I : Communication interne

La communication de l'entreprise se présente sous deux formes dont une communication interne, et une communication externe.

La communication interne est dirigée vers les salariés et la Direction de l'entreprise, et la communication externe s'adresse à l'environnement externe de l'entreprise

Nous aborderons ici la communication interne avant d'en examiner l'impact dans la gestion des conflits. Ainsi la définition de la communication interne, les différents types de communication, ses acteurs, ses supports et son importance au sein des organisations seront examinés.

1.1 . La définition de la communication interne

La communication interne peut être définie comme étant l'ensemble des actions d'informations réalisées par le management (la hiérarchie), les responsables de la communication interne ou d'autres spécialistes (consultants) en direction des membres d'une organisation qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise.

Pour parler de sa notion, il faut rappeler que le principe de communication interne découle de la notion plus générale de communication qu'il est nécessaire de comprendre. Cette dernière peut se définir par la notion de message à transmettre d'un émetteur vers un récepteur.

La communication à distance, pour la prendre en exemple, peut être ainsi qualifiée de «mauvaise communication ». En effet, les interlocuteurs ont besoin d'être dans le même contexte organisationnel au risque d'une mauvaise interprétation. N'oublions pas que lors d'une communication standard, à savoir, en face à face, nous usons de l'ensemble de nos sens permettant de contextualiser, de transmettre et de recevoir le message dans l'intégralité de sa signification (*Virginia W. Kupritz & Eva Cowell*⁵, 2011).

Il est également opportun de se concentrer sur la clarté et la simplicité de l'information à transmettre. Le type de message doit être compréhensible par n'importe quel destinataire. C'est pourquoi la conception, la construction et le sens donné au message sont primordiaux lors de la naissance de ce dernier. Le message est le lien qui unit deux interlocuteurs, d'où l'importance de sa perfection. La communication doit créer un contact qui, par la suite,

⁵« Productive Management Communication: Online and Face to Face » By Virginia W. Kupritz & Eva Cowell",2011

donnera lieu à un dialogue et ainsi à l'échange de plusieurs messages. La transmission du message doit donc être coordonnée et construite (*Laimona Sliburyté*⁶, 2004).

En outre, la communication au sein d'une société est essentielle. En effet, les employés sont les premiers ambassadeurs de cette dernière, d'où l'importance de créer des relations au sein de l'organisation afin de développer une sorte d'interaction entre l'entité et ses collaborateurs. Par ce biais, la communication est un moyen d'unifier et de partager la vision et la culture d'une entreprise, ses objectifs et sa stratégie.

De ce fait, le message est important car les employés d'une entreprise sont demandeurs d'information. En effet, pour produire un travail efficace, les salariés ont besoin d'être pleinement informés. Ainsi, partager l'information est l'un des moyens les plus faciles que les managers peuvent utiliser pour déployer la performance des employés au sein d'une entité.

De plus, dans un environnement en perpétuelle changement, la communication paraît être un moyen de rassurer chaque acteur de l'organisation, elle favorise ainsi la conduite du changement.

Il s'avère que plus les employés recevront de l'information, plus ils en délivreront. Le fait qu'ils soient à l'initiative de cette circulation d'information permettra d'engendrer la motivation et l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ; c'est à partir de ce moment-là que nous pouvons parler d'interaction voire de synergie (*Richard R. Dolphin*⁷, 2005).

1.2 . La typologie de la communication interne

Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «**communication descendante**», la «**communication ascendante**» ou alors la «**communication horizontale**». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

1.2.1. La communication descendante

La communication descendante est par définition celle qui part du haut de la pyramide, de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres et par différents outils tels que le journal interne, les notes de service, les circulaires etc. Elle répond à une première fonction de la communication qui est la diffusion d'information règlementaire.

⁶ « International Communication in Organizations Undergoing Change » By Laimona Sliburyté, 2004

⁷ « Internal Communications: Today's Strategic Imperative » By Richard R. Dolphin, 2005

Ces informations bénéficient également d'une diffusion à travers des panneaux d'affichage. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise.

C'est un instrument de management qui peut être tout à fait positif s'il est géré avec objectivité. Il est essentiel que cette communication reste en permanence un instrument d'information au service des salariés afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement global de leur entreprise. Les principaux outils de la communication descendante fonctionnent selon le schéma suivant:

- ❖ Informer ;
- ❖ expliquer ;
- ❖ convaincre ;
- ❖ faire adhérer.

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente, cependant, mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante sans laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer serait absurde.

La communication descendante n'est donc pas suffisante, elle doit-être complétée par la communication ascendante.

1.2.2. La communication ascendante

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Le développement de cette communication répond à 3 objectifs :

- ❖ Enquêter,
- ❖ Détecter,
- ❖ Stimuler.

Elle peut revêtir plusieurs aspects : elle est formelle lorsqu'elle est structurée (exemple: questionnaire) et qu'on connaît l'émetteur et le récepteur ; et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée et que l'on n'identifie pas peut-être même l'émetteur et le récepteur (exemple: une rumeur).

Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur ; on l'appelle aussi feedback lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision de la part de la hiérarchie.

Qu'il s'agisse de communication ascendante ou descendante, l'information passe toujours par le même circuit.

- ❖ Emetteur ;
- ❖ Transmetteur ou relais ;
- ❖ Récepteur.

En revanche, qu'il s'agisse de communication ascendante ou descendante, les émetteurs deviennent récepteurs et vice versa. Les relais ou transmetteurs, quand à eux, ne changent pas de position.

1.2.3. La communication horizontale ou latérale

Ce troisième type de communication interne découle, de manière logique, des deux premiers, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunion, d'occasion commerciale ou de rencontres informelles entre salariés (cantine, machine à café) que les échanges les plus riches se produisent.

Des outils issus de technologies comme l'intranet, semblent bien adaptés à cette communication. On peut y intégrer des informations diverses telles qu'un calendrier des événements d'entreprise, la revue de presse, des petites annonces etc.

A travers ces différents supports, il est possible de créer un flux d'échanges important d'information interpersonnel ; cependant, pour que la circulation se déroule bien et soit constructive, il faut impérieusement procéder avec méthode (c'est-à-dire informer et former le personnel) comme suit :

- ❖ Soigner la conception des messages ;
- ❖ Assurer une bonne et fréquente mise à jour ;
- ❖ Et surtout garantir une réponse aux questions posées.

Par ailleurs, des lieux comme la cantine ou la bibliothèque sont des lieux de communication latérale ; il faut tenter de gérer les informations qui s'y échangent, car de là aussi peuvent naître des rumeurs. Et une rumeur est une apparence d'information dont on ignore qui en est l'émetteur et le destinataire, et qui n'ayant pas été géré, s'est déformée et amplifiée.

1.3 .Les acteurs de la communication interne

La communication interne doit permettre de :

- ❖ Installer la confiance autour d'une identité d'entreprise claire ;
- ❖ Promouvoir la connaissance par tous les acteurs ou les membres de l'entreprise ;
- ❖ Informer chaque salarié de façon adaptée ;
- ❖ Développer le réflexe de communication parmi l'encadrement ;
- ❖ Favoriser l'expression du personnel ;
- ❖ Faire connaître les initiatives et les succès des équipes au travail.

Ainsi, les acteurs impliqués dans cette démarche sont :

- ❖ Tous les employés de l'entreprise ;
- ❖ Les intervenants (Direction des Ressources Humaines ou Direction Commerciale) mais relève surtout de la Direction Générale.
- ❖ Toutes les parties prenantes.

La communication doit donc être efficace, ce qui exige son exactitude et une même compréhension commune par tous les acteurs (le sens que l'émetteur donne à son message et le sens saisi par le récepteur doivent-être identiques).

La communication doit également être efficiente en réduisant, au maximum, les coûts.

Exemple : transmettre les messages, par courriers électroniques, exige moins de temps et est moins coûteux que rendre visite au destinataire.

La survie de l'entreprise est liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

Cette rapidité de réaction des entreprises nécessite la mise en place d'un système de communication performant et efficace susceptible d'intervenir à tous les niveaux.

1.4. Les supports de la communication interne

Les supports de la communication organisationnelle sont très diversifiés et leur usage varie en fonction de l'objectif visé. Certains supports sont plus du domaine de l'information descendante, d'autres du domaine de l'échange et d'autres doivent être animés (réunions).

1.4.1. Les supports écrits

Ce sont :

❖ **Le journal d'entreprise**

Le journal d'entreprise est un moyen de communication descendante destiné à l'ensemble du personnel. Il donne des informations d'ordre général sur la vie de l'entreprise. Il comprend un certain nombre de rubriques que l'on retrouve d'une édition à l'autre. Les rubriques doivent être suffisamment variées pour que chacun y trouve un sujet d'intérêt. Il a un caractère fédérateur d'appartenance à l'entreprise, associe indirectement la famille du salarié à la vie de l'entreprise. Il doit être organisé, avec un comité de rédaction chargé de collecter les informations et de définir différentes rubriques. Il est conseillé de commencer de façon modeste car il faut penser à sa pérennité et faire régulièrement des sondages avant d'envisager son développement.

❖ **Les notes de service**

C'est le support écrit le plus répandu qui permet de diffuser de façon générale ou restreinte des informations à un groupe de personnes. Une note de service mentionne le nom de l'émetteur, le ou les destinataires, les destinataires de copie pour information, la date, son objet et sa référence. Elle mentionne le cas échéant son degré de confidentialité.

❖ **Les flashs d'information**

Ce sont des notes de service généralement en style direct destinées à une application immédiate pour information ou pour action. Ils sont rédigés de façon ponctuelle.

❖ **Le livret d'accueil**

Le livret d'accueil est destiné à donner aux nouveaux embauchés toutes les informations pratiques à caractère réglementaire et social qui complètent les conditions d'application de certains éléments du contrat de travail.

❖ **L'intranet**

C'est un circuit de courrier électronique interne qui permet de communiquer sans contrainte d'heures et de temps et de nombre de destinataires.

❖ **Le journal électronique**

Il peut remplacer ou constituer un complément au journal d'entreprise. Il utilise le réseau de l'intranet. Il permet de diffuser rapidement des informations (à rapprocher du flash d'information).

❖ **La revue de presse**

Dans les grandes entreprises, la revue de presse permet de prendre connaissance de tous les articles parus dans la journée, semaine ou mois, qui concernent directement ou indirectement l'entreprise. Certaines entreprises sous-traitent cette activité en demandant à une société spécialisée de relever tous les articles de presse dans lesquels la société est citée quel que soit le contenu.

❖ **Les plaquettes de présentation de l'entreprise**

Elles sont utilisées pour présenter la société au moment du recrutement et dans les forums d'emplois.

❖ **Les tracts**

Ils constituent un moyen de communication privilégié des représentants du personnel. Ils ont en général un contenu revendicatif destiné à mobiliser le personnel pour prendre une action ou pour rendre compte de négociations.

❖ **Les panneaux d'affichage**

Ils sont très utiles pour pouvoir diffuser à un grand nombre de personnes une information sans avoir à faire parvenir l'information à chacun des destinataires. Ils sont très utilisés pour l'information des notes de service et règlements à caractère général. C'est aussi un bon support utilisé par les représentants du personnel.

❖ **Le règlement intérieur**

Le règlement intérieur informe les salariés sur les obligations disciplinaires à respecter et les sanctions en cas de leur non-respect.

❖ **La signalétique.**

La signalétique permet au personnel de se situer géographiquement dans un lieu et permet de s'orienter sans recours externe (la signalétique dans les grands magasins). Elle est aussi utilisée dans un contexte de sécurité (en cas d'évacuation).

❖ **La boîte à idées**

La boîte à idées permet à tout salarié de faire des suggestions. Elle nécessite un suivi et des règles de fonctionnement.

❖ **Les documents spécialisés (rapports, procès-verbaux et comptes rendus)**

Ces documents constituent en général un résumé d'activités pour une période passée. Ils peuvent être le résultat d'une étude.

❖ Les tableaux de bord

Le tableau de bord est un support qui fournit régulièrement les résultats, données essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre. Le tableau de bord de la direction des ressources humaines a pour but de suivre mensuellement l'évolution de la situation en terme d'effectifs, de mouvements, de rémunération, de formation, de climat social avec le support de quelques ratios qui constituent des « clignotants » éventuels tels que les taux d'absentéismes, les accidents du travail, les motifs des départs, le nombre de conflits sociaux.

❖ Le bilan social

Le bilan social donne, une fois par an, la situation en fin d'exercice des différents indicateurs sociaux par grandes rubriques telles que les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les avantages sociaux et leur évolution. Le rapprochement avec les bilans sociaux des deux (02) années précédentes permet une analyse intéressante de l'évolution de certains ratios sociaux.

❖ Les projets et chartes d'entreprise

Les projets ou chartes d'entreprises sont des documents écrits, de quelques lignes à quelques pages, qui indiquent la vision et les perspectives dans les domaines commerciaux, financiers et sociaux de l'entreprise. La charte est un document destiné à fédérer l'ensemble des salariés sur une vision commune. L'élaboration d'une charte est l'occasion de faire participer le plus grand nombre possible de salariés afin qu'ils puissent se l'approprier et surtout en décliner les principaux axes dans leur propre activité.

Exemple : dans le domaine des ressources humaines la charte peut être :

«Notre mission est d'attirer, développer, retenir et motiver des collaborateurs ayant d'excellentes compétences, visant à réaliser des résultats qui assureront le développement de la société dans sa position de leader sur le marché».

À partir d'une telle vision, les différentes directions de l'entreprise devront la décliner en stratégies qui seront le support de développement des politiques.

Exemple : dans le domaine du comportement, la vision peut se résumer de la façon suivante :

«Maintenir un haut niveau d'exigence éthique et assurer une responsabilité sociale».

À partir de cette exigence éthique, des codes de conduite seront élaborés.

❖ **Les codes de conduite**

Ils définissent les normes de comportement éthique dans les relations professionnelles. Ces codes concernent les salariés de l'entreprise mais peuvent aussi concerner les fournisseurs des entreprises.

Les codes de conduite pour les salariés définissent les normes de comportement permanent. Ils peuvent aussi concerner les relations personnelles entre collègues et avec des fournisseurs, l'emploi de parents dans la société, le respect des politiques des autres sociétés, l'utilisation des biens de la société etc.

Les codes de conduite pour les fournisseurs énoncent les critères estimés comme fondamentaux dans la conduite des affaires avec les fournisseurs. Ils peuvent concerner : les conditions de travail des salariés, des fournisseurs, dans le domaine, par exemple, du travail des enfants, du respect des dispositions légales du droit du travail, du pays du fournisseur, mais aussi de la protection de l'environnement et de l'acceptation des contrôles.

1.4.2. Les supports organisationnels et moyens oraux

Parmi ces supports, nous avons les éléments suivants :

❖ **L'organigramme (voir celui de l'HOGGY en annexe I)**

L'organigramme reflète les circuits de communication interne ; la circulation de l'information entre deux ou plusieurs fonctions du bas de la hiérarchie est très sensiblement différente entre une structure de type « militaire » et une structure plate ou encore une structure en réseau. Cette différence de circuit de communication peut avoir des effets dans les résolutions des conflits individuels ainsi que dans la prise de décision.

❖ **Le circuit hiérarchique**

Le canal hiérarchique est le plus utilisé et le plus important pour communiquer. Il montre l'importance du style de management et des relations qui doivent exister entre un responsable et ses collaborateurs directs. La communication hiérarchique est déterminante pour le travail en équipe.

❖ **Le contact interpersonnel**

Le contact entre collègues permet de réguler la communication entre différentes activités.

❖ **Les conventions de cadres**

Ce sont des réunions qui sont destinées à informer l'ensemble des cadres des résultats de l'entreprise, de ses objectifs et de ses perspectives. Elles permettent également à des cadres de fonctions différentes et de lieux géographiques différents de recevoir les mêmes informations et dans une certaine mesure de se connaître. Certaines sociétés étendent de telles réunions à l'ensemble du personnel (en général en plusieurs groupes selon la taille et la répartition géographique).

❖ **Les séminaires**

Les séminaires ont un objectif d'information et de formation.

❖ **Les réunions de lancement de projets**

Il s'agit d'informer les salariés d'un projet, préalablement à sa mise en place. C'est le cas de l'introduction d'une nouvelle politique d'appréciation des performances qui requiert l'adhésion du personnel.

❖ **Les réunions**

Elles peuvent prendre des formes très variées et avoir des durées différentes selon les sujets à traiter et les circonstances. Elles peuvent être d'information, de concertation ou de décision. Elles doivent être bien gérées. Leur abus peut conduire à la «réunionite». Ce terme désigne le fait d'organiser de trop nombreuses réunions de travail, causant ainsi une perte d'efficacité de l'entreprise, car prenant sur le temps de travail effectif des personnes.

❖ **Les groupes d'expression**

Ce sont des groupes de plusieurs salariés ayant des préoccupations communes à soumettre à la hiérarchie avant de devenir des réclamations ou des revendications.

❖ **Les instances de représentation du personnel**

Ces rencontres permettent une communication directe des représentants du personnel avec la direction.

❖ **Les entretiens individuels d'évaluation**

Il s'agit des entretiens d'évaluation des performances destinés à faire le point sur les résultats, les objectifs et les perspectives de développement individuel ou personnel.

❖ **La communication de proximité**

C'est le circuit de communication informelle entre les salariés.

❖ **Les autres supports**

On peut également citer la conférence de presse, les journées portes ouvertes, les pauses café, les groupes de travail ...

1.4.3. Les supports matériels audio-visuels

Nous pouvons citer :

❖ **La conférence téléphonique**

La conférence téléphonique permet à plusieurs personnes d'être simultanément en communication.

❖ **Le rétroprojecteur**

Il permet, à partir de transparents préparés à l'avance, d'animer des séances d'information ou de formation en alternant le support oral et le support visuel.

❖ **Le vidéo projecteur**

Il permet de projeter des séquences vidéo mais il peut aussi se substituer au rétroprojecteur en étant directement relié à un ordinateur (et de plus en plus à des ordinateurs portables).

❖ **La vidéoconférence**

La vidéoconférence permet d'organiser une réunion sans notion de distance. La seule contrainte étant de bien coordonner les rendez-vous. La vidéoconférence permet de réduire les frais de voyage.

❖ **La caméra vidéo**

Elle est utilisée pour des reportages internes et dans le cadre de la formation, en particulier pour des jeux de rôles.

1.5. L'importance de la communication interne au sein des organisations

Savoir communiquer est essentiel, aussi bien au travail que dans la vie de tous les jours. Si nous ne communiquons pas entre nous, nous ne serions que des individus ne pouvant compter que sur notre propre expérience pour évoluer- C'est la communication qui a permis à l'espèce humaine de se développer-

Imaginons ce qui se passerait si les familles ne communiquaient plus, les messages téléphoniques ne sont plus transmis, les tâches ménagères ne sont plus effectuées, et deux

conjoints font les courses chacun de son côté pour la semaine, si bien qu'ils risqueraient de faire tout en double.

Une entreprise, est un groupe de personnes. Si ces personnes ne communiquent pas efficacement, les effets seront les mêmes que dans ce couple ci-haut.

Le manager est au centre d'un système récurrent d'interactions. Cela veut dire que l'on ne peut plus considérer qu'il est la source exclusive génératrice et inductrice de tout ce qui se passe du point de vue de la communication. Il participe à la construction d'un système cohérent d'échanges.

Ses actions de communication sont à la fois inductrices des communications des autres et induites par celles-ci.

Communiquer c'est:

- ❖ Être compris,
- ❖ Etre accepté (ce qui ne signifie pas que ce qui est dit est accepté),
- ❖ Faire agir ou transmettre des informations par différents moyens.

Cela nécessite de connaître, donc de comprendre, les autres et de prendre des risques. Pour communiquer, nous disposons de nos moyens personnels et de l'ensemble des supports techniques.

Parmi les moyens spécifiques à chaque personne, on peut citer ceux-ci :

- ❖ Les mots ;
- ❖ Les gestes ;
- ❖ Les attitudes ;
- ❖ Le regard ;
- ❖ Le ton de la voix,...

Chacun d'eux est plus ou moins précis et plus ou moins interprétable. Leur signification est parfois liée au contexte, à l'environnement et aux circonstances. Ils diffèrent évidemment aussi selon les références de l'émetteur et du récepteur qui ne sont pas nécessairement identiques. Un sourire peut être un acquiescement ou être interprété comme ironique ou méprisant. L'important ne réside pas seulement dans les mots et les attitudes mais bien plus dans leur perception ou leur compréhension.

Une communication habile peut faciliter les processus d'influence, légaux ou non. Le phénomène de développement des Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans le contexte de mondialisation est révélateur à cet égard. La souveraineté et l'indépendance des Etats peuvent être menacées par la prolifération de messages non contrôlés en source ouverte.

La communication est une composante essentielle de la diplomatie et de l'exercice de la souveraineté d'un Etat. Elle a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise. Il convient maintenant de bien informer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs. On dit souvent que «La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing et publicitaire, le but étant de "vendre" aux salariés les objectifs et stratégies de l'entreprise. »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Les Conflits et leur gestion dans les organisations

Dans ce chapitre, les conflits vont être d'abord définis ; puis on examinera la façon de leur gestion, et enfin comment les prévenir.

2.1. La définition des conflits

La notion de conflit peut se définir comme étant une opposition, une contradiction d'idées, d'opinion entre plusieurs intervenants dans une structure. Ce choc est arbitrairement assimilé à un état de guerre. On parle de conflit interpersonnel lorsque celui-ci éclate entre deux ou plusieurs personnes qui ont des liens (relations) et qui s'opposent sur leurs objectifs et/ou attitudes, leurs valeurs ou même leurs comportements. A cet effet, Folger, Scott et Poole, le définissent comme : **«L'interaction entre des personnes interdépendantes qui perçoivent leurs objectifs respectifs comme étant incompatibles et qu'ils perçoivent également de l'interférence de la part des autres membres dans l'atteinte de ces objectifs»⁸**.

Les types de conflits, les sources et leurs conséquences sont examinés comme suit.

2.2. La typologie de conflits

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

2.2.1. Le conflit d'intérêt et d'identité

Le conflit d'intérêt naît généralement de situations dans lesquelles un individu essaie de s'octroyer les biens d'un autre de sorte qu'il se crée une situation de dominant-dominé. Ce type de conflit ne s'observe que dans les groupes où les éléments qui les composent partagent les mêmes intérêts et auxquels ils accordent la plus grande importance. Dans *gérer les conflits d'intérêts dans le service public: lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales*, le conflit d'intérêt est défini comme étant : **«l'antagonisme provenant de l'exercice de**

⁸Folger, Scott et Poole, 1984, *Working Through Conflict: a communication perspective*.

fonctions officielles lorsque convergent intérêts publics et personnels, mettant en jeu des intérêts financiers ou patrimoniaux ...»

Quant au conflit d'identité, il se manifeste, non pas par une recherche d'un intérêt, mais plutôt par un rejet de l'autre en tant qu'être et entité. L'objectif étant de détruire l'autre.

2.2.2. Les conflits de valeurs et/ou de religions

Les conflits de valeur et/ou de religion sont des divergences amenées par des croyances, des goûts opposés, des origines sociales et des différentes visions du monde. Ces derniers peuvent créer des malentendus et ainsi nuire à la communication au sein d'une structure. Du coup, certains se sentiront à l'écart du fait de la divergence de leurs croyances. Ces conflits de valeurs et/ou de religion ne sont pas toujours faciles à résoudre et relèvent plutôt de différences individuelles. Il convient de les traiter avec relativisme.

2.2.3. Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Ce type de conflit, quant à lui, naît pour la plupart des cas entre des agents au même niveau hiérarchique. Il se manifeste par la volonté évidente de dominer l'une des parties. Cet objectif poursuivi est élevé au rang de fin pour la partie qui, impérativement, désire s'affirmer. Les individus de cette catégorie tirent leur jouissance de ce rapport de force et les raisons (croyances) souvent invoquées ne sont que des prétextes.

Il convient toutefois de bien délimiter les champs d'actions de chacun dans l'entreprise.

2.2.4. Le conflit de génération

Une génération se définit tout d'abord comme **«un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables»**. Le conflit transparaît quand plusieurs générations sont mises en situation de travail ensemble dans une organisation et qu'elles doivent interagir et coopérer afin de réaliser les objectifs généraux.

Les uns peuvent représenter pour les autres un idéal ou une menace selon l'axe du regard. Pour les plus jeunes, le travailleur âgé représente un idéal de stabilité d'emploi/carrière ou à l'inverse un modèle auquel on ne voudrait surtout pas ressembler plus tard. Aux yeux du travailleur âgé, le jeune représente la flexibilité (en considération des

réalités actuelles), un espoir même. Sa position fait qu'il coûte peu cher à l'organisation et peut même être perçu comme une menace (en cas de restructuration ou pour les représentations).

Ce type de conflit s'observe fréquemment dans nos entreprises. Une gestion des emplois et des compétences non suivie ou mal faite (si elle existe déjà) peut favoriser les conditions de la création d'un conflit de génération. Cette situation oppose des individus de générations différentes (des vieux d'une part et des jeunes de l'autre.), amenés à travailler ensemble malgré leurs différences.

Christopher Vasey soutient que **«c'est la méconnaissance de ces âges et, surtout, le non-respect des différences dans la manière d'être et de penser qui appartiennent à ces périodes de la vie qui sont à la base des conflits de générations»**. En effet, pour lui, la recette pour venir à bout ou réduire le «fossé entre les générations», impose aux générations en présence de mener un travail d'adaptation ou de réadaptation au niveau individuel pour pouvoir mieux appréhender les besoins de chacune des parties. Cela suppose de connaître ces âges, de prendre en compte les différences dans la manière d'être et de penser propres à chaque époque.

2.2.5. Le conflit mimétique

L'apprentissage par mimétisme consiste à observer une personne, généralement le maître d'ouvrage ou le professeur, dans ses actes et à les reproduire tel quel. On parle de conflit mimétique lorsque l'apprenti, de par sa pratique assidue de la tâche, dépasse son maître, ou quand les expertises s'équivalent.

2.2.6. Le conflit d'opinion ou idéologique

Il naît des différences entre les valeurs et les croyances des protagonistes. Ce type d'opposition est fréquent et difficile à régler parce que chacune des parties reste campée sur ses positions. Dépasser ce genre de conflit exige des parties une ouverture et une clarté d'esprit pour intégrer les opinions des autres.

2.2.7. Le malentendu

C'est la forme de conflit la plus couramment répandue et est aussi la plus facile à résoudre. Il naît d'un besoin mal exprimé ou mal perçu. Toutefois, il convient de retenir qu'un

malentendu n'est pas toujours réciproque parce qu'il naît toujours d'une mauvaise interprétation ou assimilation.

2.2.8. Le non-dit

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

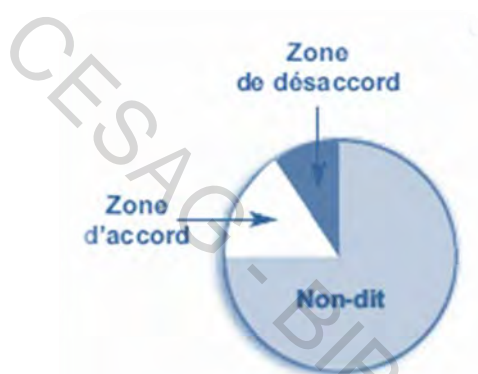


Schéma 1 inspiré de R. Benayoun, cf. V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions. http://www.insep-editions.com/pdf/extrait_gerer_les_conflits.pdf⁹

Nous n'allons pas parler de typologie de conflits sans parler des formes de conflits.

2.3. Les formes de conflits

Ces conflits peuvent revêtir plusieurs formes selon les contextes et leur ampleur. Nous en distinguons 3 formes :

2.3.1. Le conflit déclaré

On parle de conflit déclaré une fois que les parties ont extériorisé leur frustration ou mécontentement. L'opposition est claire et se manifeste par l'agressivité.

2.3.2. Le conflit larvé ou latent

Ce type de conflit est gardé caché voire étouffé par l'une ou toutes les parties en présence. Les raisons de ce refus de s'affronter sont diverses et variées : l'intimidation par les

⁹Schéma inspiré de R. Benayoun, cf. V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions. http://www.insep-editions.com/pdf/extrait_gerer_les_conflits.pdf

autres (la crainte de susciter des opinions et d'être au centre des préoccupations), la peur du conflit ouvert ou même la crainte de ne pas être à la hauteur une fois le problème déclaré. Un problème ignoré est un problème amplifié.

2.3.3. Le conflit refoulé

On parle de conflit refoulé quand ce dernier n'a pas abouti à un compromis ou une entente raisonnable.

2.4. Les sources de conflits

Les sources des conflits relevées sont de deux ordres, à savoir les sources liées au fonctionnement de l'organisation et les sources psychologiques.

2.4.1. Les sources liées au fonctionnement de l'organisation

Ce sont, entre autres :

❖ Le dysfonctionnement de la fonction prévision

Ce sont :

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

❖ Le dysfonctionnement de la fonction Organisation

Ce dysfonctionnement concerne les tâches. Ainsi, il y a :

- Une mauvaise définition des tâches,
- Une mauvaise répartition des tâches,
- Une interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'un autre)
- Et des méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

❖ Le dysfonctionnement de la fonction de coordination

A ce niveau, c'est surtout :

- L'absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- L'absence d'information concertée,
- L'absence de participation aux décisions,
- L'absence de relation efficace avec la hiérarchie.

❖ **Le dysfonctionnement de la fonction de contrôle**

L'absence de suivi des résultats de l'unité et l'absence de suivi des performances individuelles font partie du dysfonctionnement de la fonction de contrôle.

❖ **Le dysfonctionnement de la rareté des ressources**

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

❖ **Le 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)

2.4.2. 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... 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 en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

2.5. Les conséquences/incidences des conflits

Le contenu de la communication et la façon dont elle est comprise crée des relations soit positives, soit négatives entre les personnes et attire l'attention sur l'importance de « savoir à qui l'on s'adresse ». La connaissance des prédispositions aide à préparer des messages qui s'adaptent bien aux réalités socioculturelles des récepteurs. Un communicateur qui connaît et qui comprend ces prédispositions est susceptible de bien passer son message que celui qui communique avec des auditoires ou des personnes dont il ne connaît pas bien les prédispositions ; ce dernier adopte une démarche de

communication au hasard qu'on qualifie de déchargement d'informations, ce qui crée de l'incompréhension et d'envenimer les relations- bref, de créer des situations de conflit. Les théoriciens ont proposé plusieurs modèles différents pour réduire ou même éliminer les conflits. Mais le conflit est ancré dans le quotidien et les activités ordinaires des lieux de travail. La compréhension constitue la pierre angulaire des tactiques informelles de résolution des conflits entre les membres d'une organisation et le rôle fondamental est de créer une compréhension mutuelle.

Les conséquences étant liées aux causes, face aux conflits les individus ne réagissent pas de la même manière.

Le premier risque encouru est une stagnation de la situation. En effet, si une attitude contre-productive est adoptée dans la gestion assistée ou non des conflits, chaque partie se campe sur ses positions et fait preuve de rigidité. Aucune partie ne propose des alternatives aux idées qui sont présentées.

Cette rigidité entraîne une perte de temps aux parties en conflit ou à la personne chargée de la gestion du conflit chargé du conflit, une perte de productivité et une contre-performance au niveau de l'organisation. Un conflit mal géré, au départ isolé peut évoluer jusqu'à intégrer les autres membres qui prendront parti explicitement ou de manière voilée. Le climat social est compromis.

Cette situation, peut à la longue, toucher la notoriété de l'entreprise et décourager les investisseurs.

2.6. La gestion des conflits

La gestion des conflits sous-entend la prévention et la résolution de ceux-ci.

2.6.1. La prévention des conflits

Pour prévenir les conflits, il faut :

2.6.1.1 La formation des individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

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

2.6.1.2 L'extirpation du problème à la racine : la boîte aux lettres anonymes

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront de manière violente tôt ou tard.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

2.6.1.3 La définition claire des règles à l'avance

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

- ❖ Spécifique;
- ❖ Mesurable ;
- ❖ Accessible ;
- ❖ Réalisable (négociable) ;
- ❖ Temporel.

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

2.6.2. Les modèles de gestion de conflits aux démarches de résolution des conflits

En matière de gestion des conflits, il n'existe pas de recette toute faite ou de voie toute tracée à suivre. Chaque méthode utilisée sera fonction de la situation à l'origine du conflit, des personnes en présence, des émotions engagées, du temps disponible et même de la forme de l'organisation.

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

2.6.2.1. La résolution de conflits par la méthode DESC

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

- ❖ **Décrire** : c'est le fait de relater une situation ou un comportement avec des faits concrets et observables. Cette description doit être simple et concise ;
- ❖ **Exprimer** : ses sentiments et les émotions ou même le désaccord que la situation a engendré. Le fait d'extérioriser son ressentiment permettra de donner de la sincérité à la relation. Mais pour cela, il convient d'apprendre à les verbaliser sans exagération. L'usage du «*Je*» et non le «*Tu*» peut aider considérablement ;
- ❖ **Spécifier** : c'est dire clairement ses attentes ou les comportements/attitudes à changer ou modifier ;
- ❖ **Conséquences** : consiste à donner les implications positives qui découleraient si le «*Spécifier*» se réalisait convenablement et les inconvénients si la situation demeure bloquée.

Pour une efficacité de la méthode DESC, il est nécessaire de:

- ❖ Agir rapidement et ne pas attendre que la situation se débloque toute seule ;
- ❖ Trouver le bon moment : l'autre doit être dans les dispositions pour écouter ;
- ❖ Traiter un problème à la fois et en privé.

Le DESC est un outil d'une attitude nécessaire à son bon déroulement que l'on nomme l'assertivité. Elle se définit comme **«sa propre capacité à dire ce que l'on pense à son interlocuteur, sans volonté de choquer ou provoquer, ni de manipuler et d'obtenir quelque chose (si nécessaire) tout en exprimant ses sentiments»**.¹⁰

¹⁰ BEYRIES Vincent, Gestion des conflits, <http://artwebbook.wordpress.com/livre-gestion-des-conflits-desc/>

2.6.2.2. Les démarches de résolution de conflits

Afin de dépasser les malaises, le management a décrit quelques démarches à savoir : le recours hiérarchique, les médiations, l'arbitrage, la négociation.

2.6.2.2.1. Le recours hiérarchique

Méthode généralement prisée en entreprise, le recours hiérarchique suppose de faire appel au supérieur pour trancher de façon autoritaire et définitive et idéalement sans parti pris. Ce recours se fait généralement dans les situations où le temps est limité ou de l'urgence de la situation. Les insuffisances de cette méthode ressortent dans l'effectivité.

2.6.2.2.2. La médiation

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

2.6.2.2.3. L'arbitrage

C'est une procédure qui consiste à désigner un tiers impartial qui est chargé de recueillir les avis et opinions des parties en présence. Il a pour mission de trancher et ainsi départager les individus en conflit. Ce dernier est en général choisi par les protagonistes.

Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas avancé, car l'arbitrage nécessite le consentement des parties. Elle est la première étape vers une conciliation.

2.6.2.2.4. Le recours au négociateur

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

Il existe en effet 2 types de négociation :

❖ **La négociation distributive**

Ce type de négociation est marqué par une faible coopération entre les parties. La prédominance d'un état d'esprit perdant-gagnant fait que ce genre de négociation est généralement contre-productive.

L'objectif d'une négociation étant de trouver une entente favorable aux deux parties.

❖ **La négociation intégrative**

C'est le cas lorsqu'on assiste à une concession ou forte coopération de la part des parties. La méthode gagnant/gagnant a été conceptualisée¹¹ pour résoudre les conflits basés sur la satisfaction des besoins, la reconnaissance de l'autre et l'affirmation de soi. La résolution des conflits est un problème de communication.

¹¹ GORDON Thomas, méthode Gordon : gagnant-gagnant. *Gestion-des-conflits_desc1.pdf*, p10.

Chapitre III. Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude décrit la manière par laquelle nous avons conduit la démarche de notre travail. Elle comporte le type de l'étude, la population de l'étude, le déroulement de l'étude, la méthode d'analyse des données et les difficultés rencontrées sur le terrain.

3.1. Le type de l'étude

Les approches qualitative et quantitative ont été utilisées pour cerner les types de conflits existants et l'impact de la communication interne sur la gestion des conflits à l'Hôpital Général de Grand Yoff de Dakar.

3.2. La population de l'étude

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, nous avons utilisé à la fois des entretiens libres avec les chefs de services, et les partenaires sociaux en raison de leur position de responsables hiérarchiques qui ont en charge la gestion des conflits. Ces entretiens nous ont permis de découvrir la contribution qu'apporte la communication interne dans la gestion des conflits dans cet Hôpital.

Ainsi, la population de notre étude est constituée par l'ensemble des salariés de l'HOGGY, qui sont exactement 683 salariés.

Et l'ensemble de ces salariés est subdivisé en quatre groupes dont :

1. Le personnel médical (61 personnes) ;
2. Le personnel paramédical (383 personnes) ;
3. Le personnel administratif (175 personnes) et
4. Le personnel technique de maintenance (64 personnes).

3.3. Les outils de collecte de données

Afin de collecter les informations nécessaires pour compléter cette étude, nous avons eu recours au guide d'entretien, à l'analyse documentaire, et au questionnaire.

3.3.1. L'analyse documentaire

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué des recherches dans la bibliothèque du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), et à travers le net.

Ainsi, cette analyse constitue la première étape de notre démarche. Au-delà de la documentation consultée à la médiathèque du CESAG, nous avons consultés également l'organigramme de l'HOGGY et le bilan social de l'année 2013.

3.3.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est orienté sur des interviews dont l'objectif est de collecter les données précises sur les types de conflits, les conséquences et les causes, et la communication interne au sein de l'Hôpital.

Dans notre étude, l'entretien s'est présenté sous forme de questions globales et il était individuel (**voir annexe II**).

Nous nous sommes ainsi entretenues avec :

- ❖ Le Directeur de l'HOGGY ;
- ❖ Le Chef de service des Ressources Humaines ;
- ❖ Le Chef de service de la cellule Communication.

Le choix de ces personnes d'un échantillon/ concernées par l'enquête se justifie par l'implication dans la gestion des conflits et leur résolution, à la communication également.

3.3.3. Le questionnaire

C'est l'outil de collecte de données qui a permis d'atteindre un grand nombre de personnes et d'avoir le maximum d'informations.

Dans notre étude, un questionnaire anonyme a été utilisé (**Annexe III**). Il comportait des questions regroupées en deux parties :

- ❖ Une première partie sur la communication et,
- ❖ Une seconde sur la gestion des conflits.

Rappelons ainsi que ce questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès d'un échantillon de 75 personnes concernées par l'enquête. Ce qui a permis de corriger les imperfections et de clarifier la compréhension des questions.

3.4. L'échantillonnage

Pour mener à bien cette étude sur l'amélioration de la communication interne dans la gestion des conflits au sein de l'HOGGY, nous nous sommes focalisés sur les 683 salariés de cet Hôpital.

Avec les 61 personnes du personnel médical, 383 personnes du personnel paramédical, 175 personnes du personnel administratif et 64 personnes du personnel technique et médical, nous avons choisi d'inclure 10% de l'effectif total soient 75 personnes comme échantillon. Mais, dans un souci de prévoir les pertes de questionnaires ou la non réponse de certains, nous avons arrondi jusqu'à cent (100).

3.5. La méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été dépouillées, traitées, analysées et des recommandations ont été formulées.

3.6. Les difficultés et limites rencontrées sur le terrain

Toute étude qui se veut sérieuse ne peut se réaliser sans difficultés. La présente étude n'échappe pas à cette règle. En effet, tout au long de ce travail, la difficulté la plus importante était le recensement des questionnaires et les entretiens avec les acteurs clés.

Ainsi, en raison de leur indisponibilité, certains entretiens n'ont pas pu être réalisés avec les acteurs clés. Il y a aussi une difficulté à lire certaines réponses données par certains éléments de l'échantillon.

**DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE L'HOGGY, RESULTATS DE
L'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS**

Chapitre IV. Présentation de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY)

Dans ce chapitre, l'historique sera examiné de même que, l'organisation administrative, la gestion des conditions de travail et la qualité de travail au sein de l'HOGGY.

4.1. L'historique de l'institution

L'Hôpital Général de Grand –Yoff, est situé dans le quartier du même nom, dans la banlieue à l'extrémité Nord du département de Dakar.

L'histoire de cet Hôpital et celle de la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) sont intimement liées. C'est la raison pour laquelle nous allons remonter jusqu'au premier janvier 1959, date à partir de laquelle l'arrêté 8514 du 30-09-1958 allouait à la CSS la tâche de prendre en charge les accidents de travail. Il s'en est suivi l'ouverture d'une branche des accidents de travail à la CSS. Seulement, après quelques années de fonctionnement, cette branche commença à enregistrer des déficits dus au poids financier qu'entraînait la prise en charge des accidents de travail. Pour remédier à ce fait, feu Professeur Idrissa POUYE, alors médecin conseiller au niveau de la Caisse de Sécurité Sociale, a émis l'idée de la création d'un centre spécialisé dans la prise en charge des accidents qui, pour la plupart, étaient des traumatiques. A cette époque le Professeur pensait à un petit centre avec un nombre de places limitées, mais son idée fut reprise de façon plus grande par la Caisse.

Le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO) ouvre ses portes le neuf Février 1989 par la mise en place du personnel et a commencé ses activités médicales le 17 février 1989 avec six services d'hospitalisation et 156 lits installés, extensibles à 300. La mise en place des lits se fait progressivement compte tenu d'un plan de marche défini et du volume des demandes dans la spécialisation principale du centre qu'est l'orthopédie traumatologie. Les différents services présents à l'époque étaient les suivants :

- ❖ La traumatologie adulte,
- ❖ la traumatologie et l'orthopédie infantiles,
- ❖ Les spécialités : dans ce service, il est admis tout patient victime d'un traumatisme autre que celui de l'appareil locomoteur (œil, nez, oreille, cou, appareil urogénital et digestif),

- ❖ Le service d'anesthésie et de réanimation
- ❖ Le service d'hospitalisation d'urgence qui fonctionne 24 heures sur 24 pour faire face aux cas les plus graves grâce à des équipements multi-fonctionnels. A cette époque, seul le rez-de-chaussée et le premier niveau du bâtiment principal étaient occupés.

Un rapport des experts requis par la Présidence sur les conditions d'ouverture et de fonctionnement du CTO, il résulte de l'exploitation de l'hôpital un déficit financier. Ainsi, de son ouverture, de 1989 à 1995, le centre enregistre un déficit annuel de près d'un milliard de Francs CFA par année ; ce déficit atteignit la somme de 6 milliards 182 millions en 1994. Devant ce gouffre financier provoqué par le centre, et les tensions socioéconomiques qui en découlaient (de nombreux contentieux sociaux), la Caisse, lourdement endettée, n'avait plus d'autre solution que de céder le CTO à l'Etat. Cette rétrocession fut signée le 01 janvier 1996 et pris effet le huit janvier de la même année.

Après ce changement de propriétaire le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie change d'objectifs et devient l'Hôpital Général de Grand Yoff. Il élargit par conséquent la palette de soins offerts et se donne pour mission d'offrir toutes les prestations d'un hôpital à vocation générale, comme son nom l'indiquait.

Par la suite, en dehors des employés de l'ex CTO, il s'ajoute au personnel de l'hôpital des fonctionnaires, recrutés par l'Etat pour assurer la pérennité de l'hôpital et enfin des agents recrutés par le Comité de Santé, et régis par le code du travail. Ces agents sont formés de médicaux et paramédicaux qui sont reconnus au même titre que les autres.

L'Hôpital fonctionna ainsi jusqu'à la réforme hospitalière. Elle intervint en 1998, amorcée par l'Etat du Sénégal à travers les lois 98-08 et 98-12 du 12 février 1998. L'hôpital Général de Grand Yoff était ainsi, en même temps que le Centre Hospitalier Universitaire de FANN, l'Hôpital Principal, L'Hôpital LE DANTEC et l'Hôpital d'enfants ALBERT ROYER érigé en établissements publics de santé de niveau trois de la région de Dakar.

Par ailleurs, l'Hôpital Général de Grand Yoff acquiert avec la réforme une vocation hospitalo-universitaire et est lié à la Faculté de Médecine et de pharmacie de l'UCAD par une convention lui permettant d'employer du personnel universitaire et à la Faculté d'utiliser l'Hôpital pour ses besoins de formation et de recherche.

Huit Directeurs se sont succédé à la tête de la structure de 1989 à nos jours. Chacun d'eux a géré l'Hôpital d'une façon qui lui est propre. Il s'agit de :

- ❖ Monsieur Lamine Farba SALL qui fut le premier directeur de l'hôpital et qui fût à la tête de la structure de 1989 à 1992. Il avait été nommé par la Caisse de Sécurité Sociale.
- ❖ Monsieur Abdoul Aziz FALL lui succéda de 1992 à 1995. Il a aussi dirigé la structure sous l'ère de la gestion de celle-ci par la Caisse.
- ❖ Le dernier directeur nommé par la Caisse fut Monsieur Alioune FALL qui n'eu qu'une année à la tête de l'hôpital de 1995 à 1996.
- ❖ Monsieur Yankhoba SOW est le premier directeur de l'hôpital après la cession. C'est aussi sous son mandat qu'intervint la réforme hospitalière. Il est par conséquent celui qui a eu la responsabilité de gérer tous les principaux changements qu'a subi la structure. Son mandat dura de 1996 à 2001.
- ❖ Monsieur Saliou DIALLO succéda à M. Yankhoba SOW et dirigea l'HOGGY de 2001 à 2008
- ❖ Le Colonel Babacar NGOM fut directeur de 2008 à 2010
- ❖ M. Luc DIONOU succéda au Colonel Babacar NGOME en 2010 et dirigea l'hôpital pendant deux ans.
- ❖ Depuis 2012 Monsieur Moussa Same DAFF est directeur de l'HOGGY.

4.2. L'organisation administrative

Cette organisation administrative est constituée du conseil d'administration, du directeur, de la commission médicale d'établissement, et du comité technique d'établissement.

4.2.1. Le statut

Le statut de l'Hôpital Générale de Grand Yoff a évolué de sa création à nos jours. En effet, la structure a traversé différentes étapes au cours de son histoire et a ainsi évolué à chacune d'elles.

A ses origines, la structure qui portait le nom de Centre de Traumatologie et d'Orthopédie avait un statut d'Hôpital privé géré par une institution publique, la Caisse de Sécurité Sociale. A cette époque, le CTO était un Hôpital spécialisé dans les domaines de l'orthopédie et la traumatologie. Il était alors sous la tutelle de la caisse qui nommait le Directeur et tout le personnel et avait en charge leur rémunération. Ce n'est que plus tard, avec la réforme hospitalière, que l'Hôpital arborera un statut d'Etablissement Public de santé

de niveau 3 avec une plus grande marge de manœuvre quant à son mode de gestion et une autonomie financière.

4.2.2. Le conseil d'administration

Cet organe est institué par l'article 3 de la loi n° 98-12 du 02 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des Etablissements Publics de Santé, intitulé Organisation administrative et financière des Etablissements Publics de Santé. L'article spécifie que les Etablissements Publics de Santé sont dotés d'un conseil d'administration comprenant au plus 12 membres dont les attributions sont les suivantes :

- ❖ La définition de la politique générale de l'établissement public hospitalier ;
- ❖ La délibération des mesures relatives à sa gestion ;
- ❖ Le contrôle de l'application des directives présidentielles, notamment celle issues des corps de contrôle sur la gestion des établissements publics de santé.

Le conseil d'administration de l'Hôpital Général de Grand Yoff obéit à tous ces principes.

4.2.3. Le Directeur

Il est nommé par décret présidentiel parmi les agents de la hiérarchie A, après avis du conseil d'administration, pour une durée de quatre ans renouvelable. Conformément à l'article 14 du décret n° 9-702 du 26 août 1998 (section 2 intitulé « de la direction et du personnel des établissements publics »), le directeur d'établissement public de santé représente l'établissement public de santé en justice et dans tous les actes de la vie civile, assure la gestion générale de l'établissement, prépare les réunions du conseil d'administration et en assure le secrétariat, exécute les résolutions du conseil d'administration et les décisions prises par les autorités de tutelle.

Il prépare aussi le projet de règlement intérieur de l'établissement, fournit au conseil d'administration les informations qu'il demande et lui présente annuellement un rapport sur la gestion de l'établissement, recrute le personnel régit par le code du travail, il a autorité sur les services, veille au bon fonctionnement de l'établissement et prend à cet effet, dans la limite de ses attributions, les initiatives et les décisions nécessaires.

4.2.4. La Commission Médicale d'Etablissement

Elle a été créée dans les Etablissements Publics de Santé par le décret n°98-701 du 26 août 1998 relatif à l'organisation des Etablissements Publics de Santé, qui en définit la composition et les attributions.

Cette commission, dont le président est élu par ses membres et choisi parmi les chefs de services ; elle est composée de :

- ❖ De l'ensemble des chefs de services médicaux, pharmaceutiques et d'odontologies ;
- ❖ De trois représentants des corps de médecin, pharmaciens et chirurgiens-dentistes élus par leur pair.

En accord avec le Directeur, elle est chargée de préparer :

- ❖ Le projet médical d'établissement ;
- ❖ L'organisation des activités médicales et médico-techniques ;
- ❖ Les orientations et les mesures relatives à la politique d'amélioration continue de la qualité des soins et de la sécurité ;
- ❖ Les plans de formation des personnels médicaux, d'odontologie et pharmaceutiques et leur mise en œuvre.

Elle émet un avis sur :

- ❖ Le projet d'établissement ;
- ❖ Le projet de budget, les tarifs des prestations, les comptes ;
- ❖ Les programmes relatifs aux travaux et aux équipements ;
- ❖ Les créations, suppressions et transformations des installations ;
- ❖ Tous les aspects techniques et financiers des activités médicales, d'odontologie et pharmaceutiques ;
- ❖ Le règlement intérieur ;
- ❖ Le tableau des emplois du personnel médical

4.2.5. Le comité Technique d'Etablissement (CTE)

Il est créé dans chaque établissement public de santé par la loi de n°98-08 du 02 Mars 1998, en son article 25 portant réforme hospitalière et le décret n° 98-701 du 26 Août 1998 relatif à l'organisation des établissements publics de santé.

Présidé par le directeur, le CTE est composé des représentants de l'ensemble des catégories professionnelles présentes dans l'établissement. Ainsi chaque membre est élu dans sa catégorie professionnelle par ses pairs.

C'est un organe consultatif qui se réunit au moins deux fois par an pour donner son avis sur :

- ❖ L'hygiène et la sécurité dans l'établissement ;
- ❖ Les projets et programmes de l'établissement ;
- ❖ Les conditions et l'organisation du travail ;
- ❖ La lutte contre les infections nosocomiales ;
- ❖ La politique générale de formation du personnel et le plan de formation.

C'est ce socle institutionnel qui définit et oriente l'activité de l'établissement dont l'exécution est assurée par les services médicaux, techniques et administratifs.

4.3. La gestion des conditions de travail et qualité de vie au sein de l'HOGGY

La santé, la sécurité, les conditions de travail et la qualité de vie des salariés de l'HOGGY est assurée par deux services à savoir le service des Ressources Humaines et le service de la Médecine du Travail chargée de l'hygiène et de la sécurité, et un comité qui est le Comité d'Hygiène et de Sécurité de l'HOGGY. A cela s'ajoute le Comité HealthWISE (Improvement in Small and médium Entreprises en Santé) qui constituent une innovation et le comité de lutte contre les infections nosocomiales.

4.3.1. Le service des Ressources Humaines

Ce service est chargé de la gestion des ressources humaines de l'Hôpital Général de Grand Yoff. Son organisation lui permet d'assurer efficacement ses missions.

4.3.1.1.L'organisation du service des Ressources Humaines

L'organisation du service des ressources humaines est la suivante :

- ❖ Un Chef service

Il est placé sous l'autorité directe du Directeur de l'Hôpital. Il travaille en étroite collaboration avec les autres chefs de service pour toutes les questions relatives aux ressources humaines. Il est le représentant du directeur au sein du comité d'hygiène et de

sécurité de l'HOGGY en tant que membre de droit. Il assure la bonne marche de son service et a sous son autorité :

- La division Gestion administrative du personnel, dirigée par un chef de division, assure toutes les activités relatives à l'administration du personnel.
- La division Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dirigée par un Chef de division qui est chargé également de la formation et la mobilité entre autres missions.
- Une division de la rémunération qui assure toutes les activités relatives à la rémunération du personnel. Elle est dirigée par un Chef de division aidée par deux assistantes en ressources humaines.
- Deux assistantes de direction chargée du Secrétariat-permet au service d'assurer efficacement ses missions-.

4.3.1.2. Les missions du service des Ressources Humaines

Depuis la réforme hospitalière, les missions du service des ressources humaines de l'HOGGY sont :

- ❖ La planification et le suivi des effectifs ;
- ❖ Le recrutement du personnel ;
- ❖ La formation ;
- ❖ La rémunération ;
- ❖ L'évaluation du personnel ;
- ❖ La gestion administrative du personnel : dossiers du personnel, congés, permissions, sanctions...
- ❖ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- ❖ Les relations avec les partenaires sociaux...

Ainsi, le service des ressources humaines, de part ses attributions, veille à garantir au personnel de l'Hôpital des conditions de travail idéales. Elle assure cette mission en étroite collaboration avec les entités opérationnelles de l'Hôpital et contribue ainsi à l'atteinte des objectifs de l'institution.

4.3.2. Le service de Médecine du Travail chargé de l'hygiène et de la sécurité

Ce service est chargé de la gestion de la santé et des conditions de travail des employés de l'Hôpital.

4.3.2.1.L'organisation du service de médecine du travail

Pour mener à bien ses missions, le service de médecine du travail s'est doté d'une organisation qui lui permet de répondre aux besoins en matière de santé des travailleurs, d'hygiène et de sécurité au travail.

Ainsi, le Chef de service, docteur en médecine assure la bonne marche du service, il travaille en étroite collaboration avec le Chef de service des ressources humaines. Il est membre de droit du Comité d'hygiène et de sécurité de l'Hôpital. Il a sous son autorité :

❖ L'assistante du service

Elle est l'adjointe du chef de service. Docteur en médecine du travail, elle constitue, avec le chef de service, l'équipe médicale et assure les activités médicales du service et la coordination des autres activités.

❖ Le surveillant du service :

Il est chargé de la coordination, sous l'autorité de l'équipe médicale, des activités du service.

❖ La division hygiène :

Sous la responsabilité du Chef de division, elle assure les tâches relatives à l'hygiène au sein de l'Hôpital.

❖ Le secrétariat ;

❖ Les agents d'assainissement ;

❖ Les agents d'espace vert.

Cette organisation permet au service de s'acquitter avec efficacité de toutes ses tâches.

4.3.2.2.La médecine du travail : missions

Les activités du service de Médecine du Travail sont les suivantes :

- ❖ Les activités de consultation et d'expertise médico-légale : elles comportent les tâches suivantes :

- Diagnostic des maladies professionnelles et à caractère professionnel et assistance technique pour leur prise en charge médico-légale ;
 - Visites d'aptitudes : visites d'embauches, visites périodiques (annuelles), visite médicale de reprise ;
 - Surveillance médicale spéciale des travailleurs exposés à des risques particuliers ;
 - Consultation d'expertise : évaluation médico-légale des Chefs de préjudices (ITT, IPP, Pretium Doloris) ;
 - Assistance en expertise des victimes d'accident de travail ou d'accident de la circulation ;
- ❖ Les activités techniques de formation et de sensibilisation : elles comprennent :
- La formation au secourisme en milieu de travail ;
 - Les actions de formation et de sensibilisation destinées aux employés ;
- ❖ La mise en œuvre de programmes du Bureau International du Travail (BIT) : il s'agit de la mise en œuvre du programme du BIT en matière de santé et sécurité au travail à savoir le HealthWISE.

De part ses activités, le service de médecine de travail est l'interlocuteur privilégié en matière de prévention et de prise en charge des risques psychosociaux au sein de l'hôpital.

4.3.3. Le comité d'hygiène et de sécurité de l'HOGGY

La création de ce comité répond aux exigences du décret n° 94-244 du 07 mars 1994 établissant les modalités d'organisation et de fonctionnement des comités d'hygiène et de sécurité de travail.

Sa mission est de promouvoir les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des travailleurs de l'Hôpital.

Le comité d'hygiène et de sécurité de l'HOGGY a été créé par note de service n° 01154/MS/HOGGY/DIR/ADC du 04 janvier 2001 (**Annexe IV**) et recomposé par la note de service n° 001548/MSP/HOGGY/SRH/MDN du 16 juillet 2009 et comprend :

- ❖ Trois membres de droit ;
- ❖ Trois membres titulaires ;
- ❖ Trois membres suppléants.

Il faut noter que les membres de droit sont constitués par un représentant de l'employeur, du Médecin d'entreprise et du Responsable d'hygiène.

4.3.4. Le comité HealthWISE de l'HOGGY

Le HealthWISE (Improvement in Small and médium Entreprises en Santé) est un processus d'amélioration des conditions de travail qui est basé sur la méthodologie WISE (Work Improvement in Small and médium Entreprises). Il encourage les gestionnaires et le personnel des organismes de santé à utiliser des techniques proactives et collaboratives de résolution des problèmes en vue d'assurer un milieu de travail sain, sûr et des collaborateurs motivés.

Le HealthWISE a été mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en collaboration avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). En plus d'être un outil destiné à maîtriser les risques professionnels, il a été également conçu pour faciliter la mise en œuvre des Directives Conjointes OIT-OMS-ONUSIDA pour l'amélioration de l'accès des travailleurs de la santé aux services de prévention, de traitement, de soin et de soutien face au VIH/SIDA et à la tuberculose lancées en Novembre 2010.

Le comité HealthWISE de l'HOGGY a été créé par la note de service n° 003078/MSHPP/HOGGY/SRH/MDN du 10 novembre 2011 (**Annexe V**). Il est composé de :

- ❖ Un président,
- ❖ Sept membres.

Les domaines d'action du comité sont :

- La gestion des horaires du travail ;
- La lutte contre la discrimination ;
- La maîtrise des risques professionnels.

La finalité des actions du comité est d'aider à la maîtrise et la bonne gestion des risques professionnels au sein de l'Hôpital.

Chapitre V : Résultats et analyses de l'enquête

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

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

5.1. Les données sociodémographiques

5.1.1. La répartition selon l'âge

L'enquête a porté sur 75 personnes âgées de 20 ans à plus. Le tableau suivant présente la répartition de notre échantillon.

Tranches d'âges	Effectifs	Pourcentage(%)
20 à 25 ans	4	5,33
26 à 31 ans	15	20,00
32 à 47 ans	39	52,00
Autres (48 ans et plus)	17	22,67
Total	75	100,00

Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

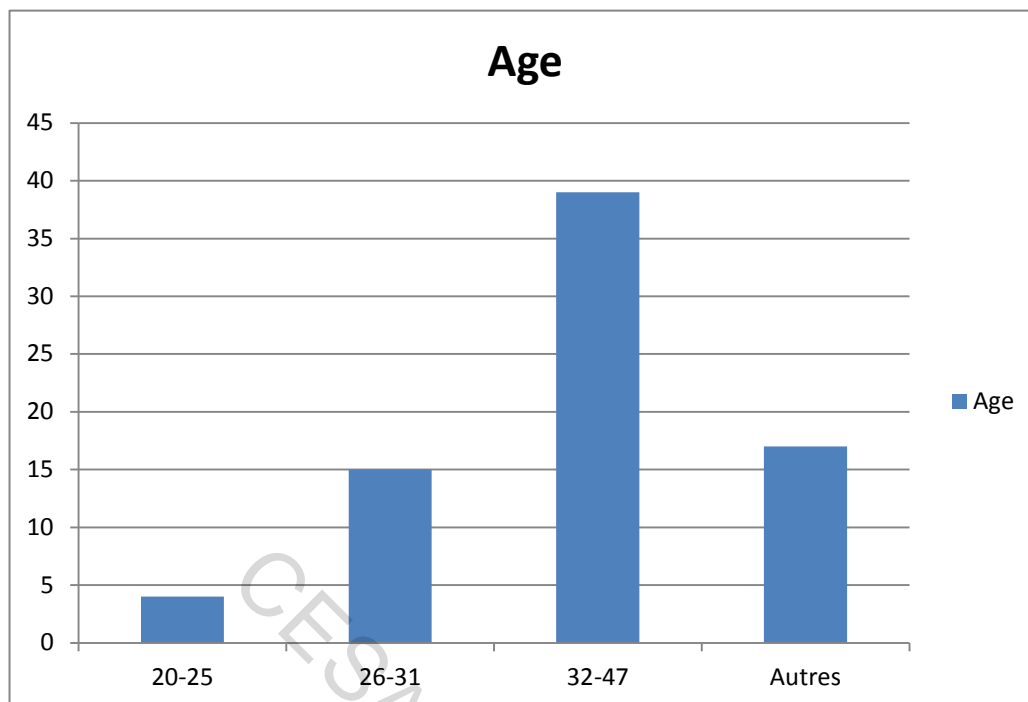


Figure n°01 : Tranches d'âge de l'échantillon

Avec cette répartition, nous remarquons que, parmi les personnes interrogées, la moitié de la population est jeune et sa tranche d'âge se situe entre 32-47 ans (52%), suivie de la tranche 26-31 ans (20%).

Cette population jeune est un atout en ce sens qu'elle constitue une force de travail avec des possibilités d'innovations mais aussi une faiblesse voire une source de conflits à cause de son activisme et de la probable compétition entre jeunes.

Nous remarquons, par ailleurs, que les plus anciens, c'est-à-dire « autres » sont aussi nombreux (22,67%).

5.1.2. La répartition selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	42	57,53
Féminin	31	42,47
Total	73	100

Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe en tableau

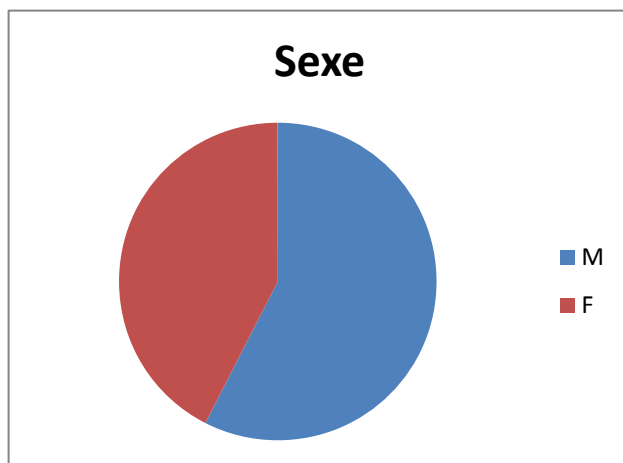


Figure n°2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

La répartition de notre échantillon selon le sexe montre une prédominance des hommes (57,53%) contre le sexe des femmes (42,47%).

5.1.3. Le niveau d'instruction des agents

Instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	2	3,03
Secondaire	40	60,61
non instruits	0	0,00
Autres (niveau supérieur)	24	36,36
Total	66	100

Tableau n°3 : Niveau d'instruction de la population

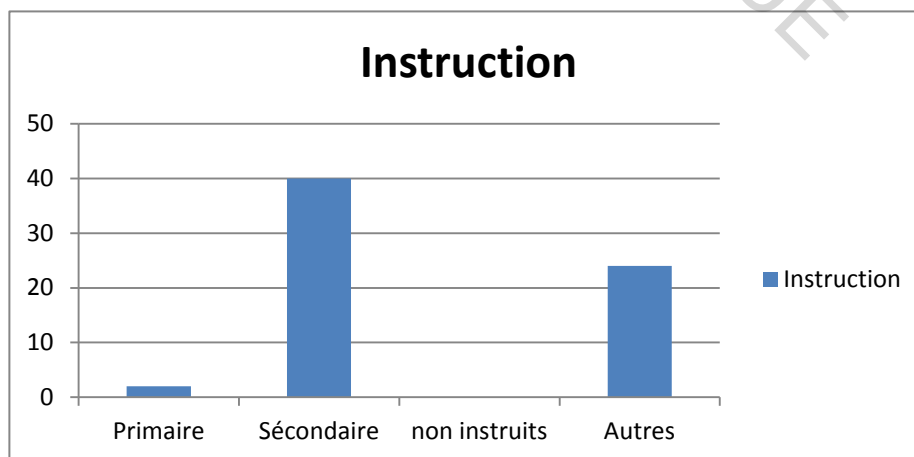


Figure n°3: Niveau d'instruction de la population

Par rapport au niveau d'instruction, la lecture de ce tableau montre que 3,03% des agents ont le niveau primaire, 60,61% ont le niveau du secondaire et 36,36% ont un niveau plus élevé que les précédents. Et sur la totalité de l'échantillon en pourcentage, nous avons eu 0% comme « non instruits ».

5.1.4. Le statut

Statut	Effectif	Pourcentage
Fonctionnaire	24	32,43
Contractuel	38	51,35
Autres (prestataires...)	12	16,22
Total	74	100

Tableau n°4 : Statut des agents de l'Hôpital

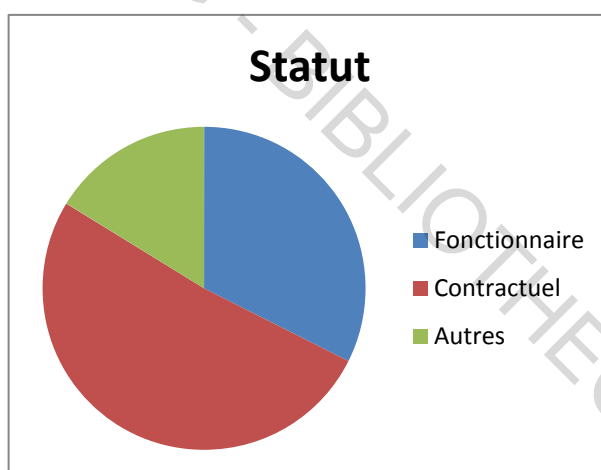


Figure n°4: Statut des agents de l'Hôpital

Il ressort de la lecture de ce tableau que les contractuels sont plus nombreux que les fonctionnaires (51,35% contre 32,43%). Dans « autres », nous avons, le plus souvent, les prestataires de service qui représentent 16,22%.

5.1.5. La Situation de paiement des agents par satisfaction de la rémunération

Situation de paiement des agents	Effectif	Pourcentage
Non	20	30,30
Oui	46	69,70
Total	66	100,00

Tableau n°5 : Appréciation de la rémunération

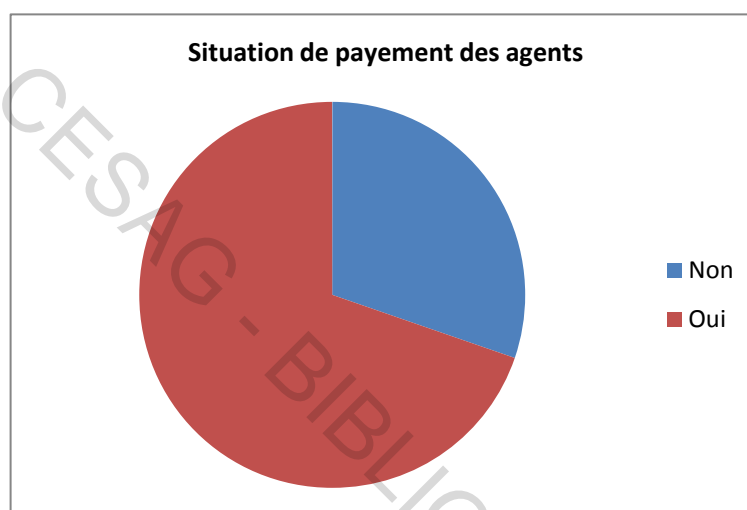


Figure n°5: Appréciation de la rémunération

Ce tableau fait le lien entre la rémunération perçue et la satisfaction des agents.

En effet, la plupart des agents de l'Hôpital sont satisfaits du salaire qui leur est alloués (69,70%), et 30,30% ont répondu qu'ils ne sont pas bien payés.

Cette appréciation n'est alors pas inquiétante a priori. En effet à cause de ces 30%, des conflits peuvent survenir. Ce sont certainement les revendications de salaires en état de latence.

5.2.L'analyse des résultats sur la communication interne

5.2.1. Les canaux de communication interne

Outils de communication	Effectifs	Pourcentage
Téléphone	17	16,04
Affichage	22	20,75
Notes de service, d'information	24	22,64
Réunions	8	7,55
Internet	8	7,55
Journal	11	10,38
Autres	16	15,09
Total	106	100

Tableau n 6 : Canaux de la communication interne

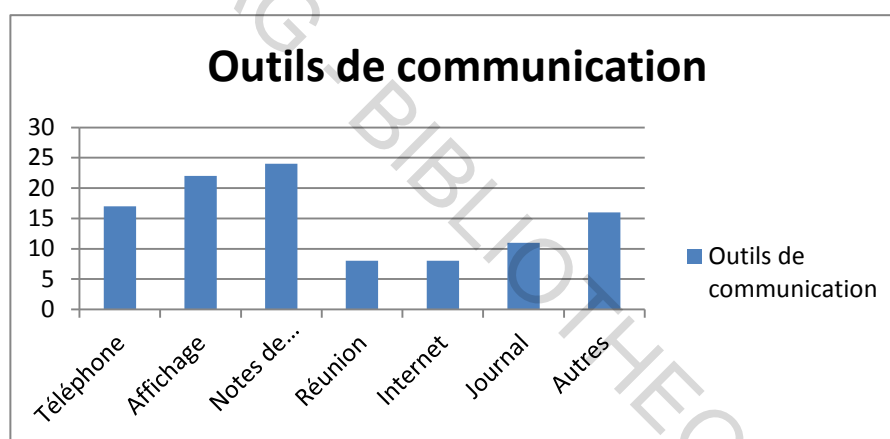


Figure n 6 : Canaux de la communication interne

L'analyse de ces résultats fait ressortir que les outils de communication les plus utilisés à l'Hôpital sont les notes de service et d'information (22,64%), les affichages (20,75%) et le téléphone (16,04%).

Le journal, les réunions et l'internet représentent respectivement 10,38%, 7,55% et 7,55%. D'autres types de canaux (notamment informels) évoqués par les personnes interrogées représentent 15,09%. Cela veut dire que les canaux informels sont encore extrêmement importants dans la communication interne ; il faut alors tendre vers la formalisation de la communication interne afin d'optimiser et de pérenniser son impact dans la gestion des conflits dans l'organisation.

5.2.2. Les rapports entre les agents

Rapport entre agents	Effectif	Pourcentage
Bon	12	16,90
Acceptable	51	71,83
Médiocre	8	11,27
Total	71	100

Tableau n°7 : Rapport entre les agents

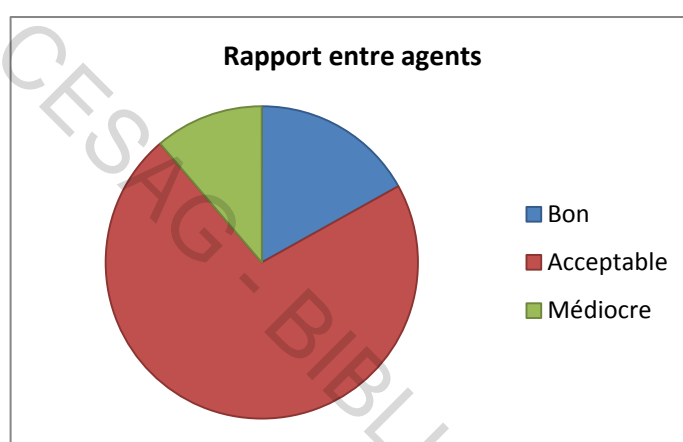


Figure n° 7 : Rapport entre les agents

Sur 71 répondants, 71,83% disent que le rapport entre les agents est acceptable, 16,90% le trouve bon et 11,27% le trouve médiocre. En d'autres termes, l'analyse que nous avons eu à faire a montré que l'ambiance entre agents de cet Hôpital est acceptable.

5.2.3. L'évaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

Communication interne	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisante	2	2,82
Satisfaisante	32	45,07
Peu satisfaisante	34	47,89
Pas satisfaisante	3	4,23
Total	71	100

Tableau n°8 : Evaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

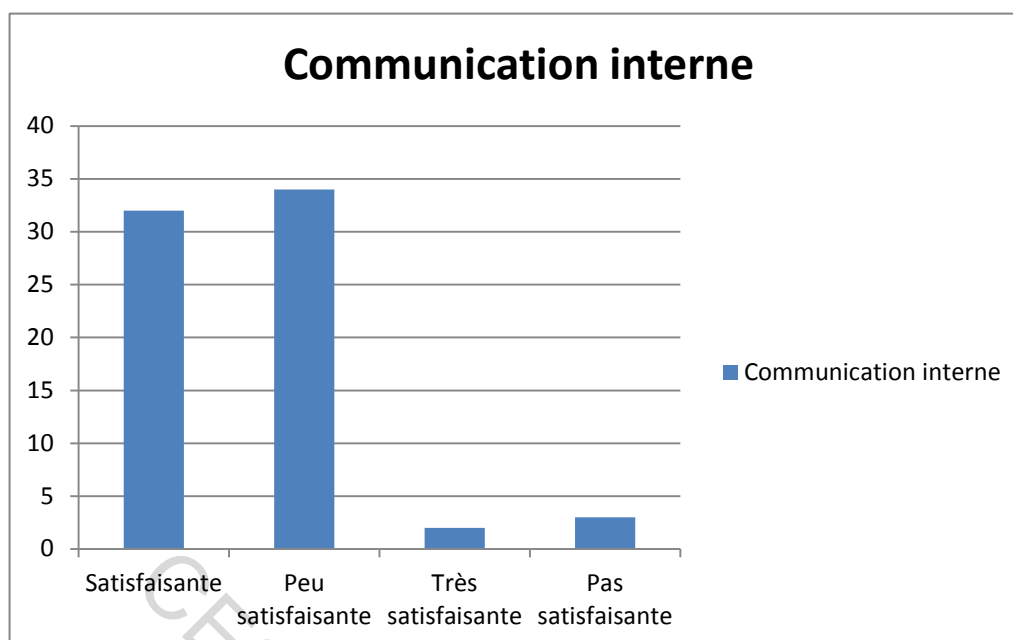


Figure n°8 : Evaluation de la communication interne au sein de l'Hôpital

La fonction communication au sein des organisations, en particuliers les établissements hospitaliers, n'est pas très aisée. Selon notre enquête, 47,89% perçoivent que la communication au sein de l'Hôpital est « **peu satisfaisante** ». Ceux qui la trouvent « **satisfaisante** » sont de 45,07%. Et peu de gens disent qu'elle « **n'est pas du tout satisfaisantes** ».

5.3. L'analyse des résultats sur la gestion des conflits

Il ressort de l'enquête sur la communication interne que 54,93% des personnels de l'Hôpital ne sont pas satisfaits de la communication au sein de leur structure. Cette insatisfaction est une source permanente de conflits. On peut donc conclure qu'il y a un lien fort étroit entre communication et conflit et qu'une bonne communication au sein d'une organisation permet de réduire drastiquement les conflits. Une bonne communication interne a donc un impact positif important dans la gestion des conflits. Aussi, plusieurs types de conflits ont-ils été identifiés au sein de l'Hôpital.

5.3.1. La définition des conflits

Définition de Conflit	Effectif	Pourcentage
Différends entre groupes sociaux et l'administration	29	47,54
Différends entre agents	5	8,20
Différends entre supérieur et subordonné et entre agents	20	32,79
Autres	7	11,48
Total	61	100

Tableau n°9: Définition des conflits

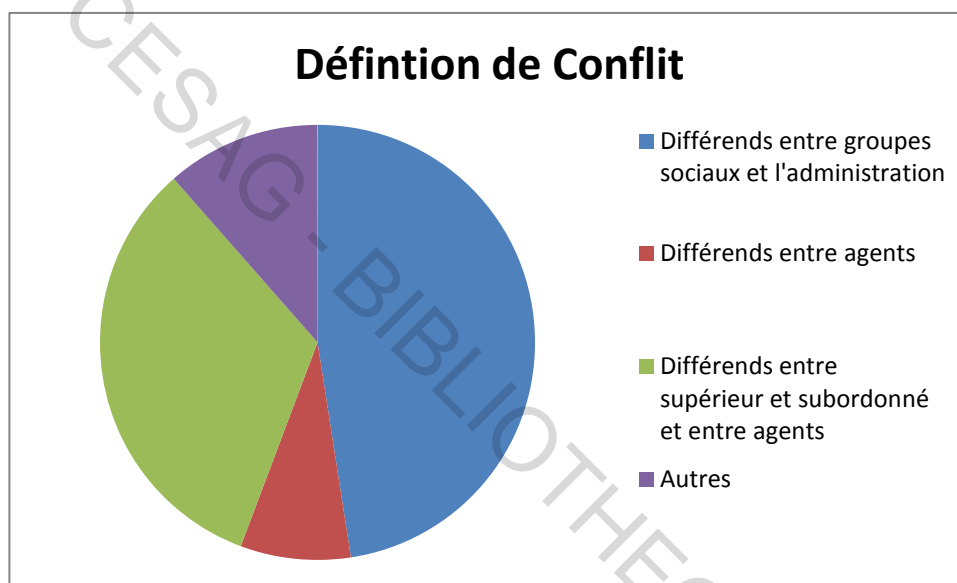


Figure n°8 : Définition des conflits

L'analyse de la définition du conflit fait ressortir qu'environ 50% des personnes interrogées perçoivent que le conflit au sein de l'Hôpital est un différend qui oppose les groupes sociaux à l'Administration. 8% soutiennent que c'est un différend entre agents alors que 33% disent que c'est l'union des deux qui constitue le conflit.

5.3.2. Les causes des conflits

Causes	Effectif	Pourcentage
Intérêts	36	37,11
Valeurs	7	7,22
Social	26	26,80
Malentendus	22	22,68
Autres	6	6,19
Total	97	100

Tableau n°10 : Fréquence des conflits à l'Hôpital

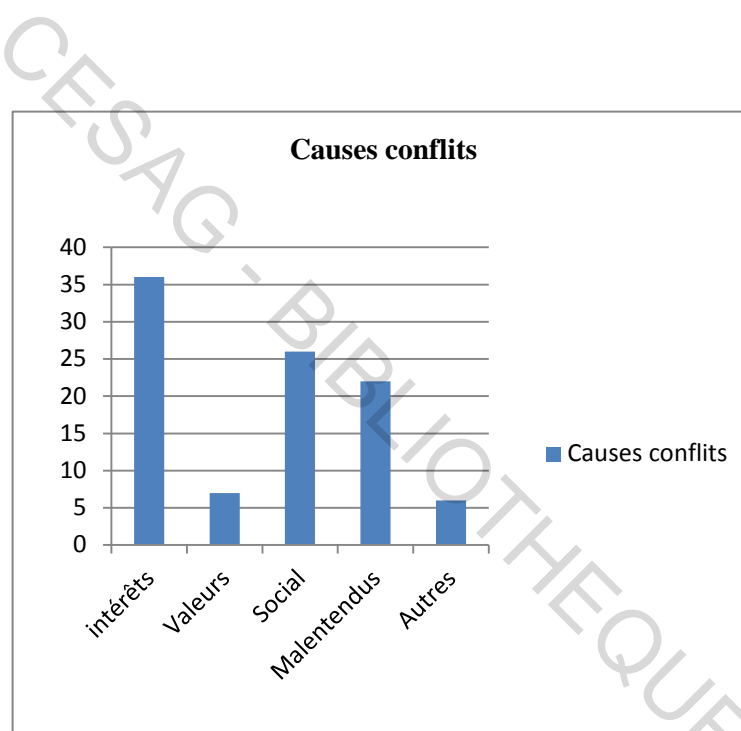


Figure n°10 : Fréquence des conflits à l'hôpital

Au regard des résultats de l'enquête, les causes ont été priorisées : ce sont les conflits d'intérêts et les conflits sociaux qui sont les plus fréquents avec respectivement 37,11% et 26,80. %. Mais, parallèlement, les conflits liés aux malentendus sont importants dans cet Hôpital avec un taux de 22, 68%. Les conflits de valeurs sont moins observés, soit un taux de 7,22%.

Dans « autres », nous y avons mis tous ceux qui pensent que ces conflits ne sont pas des conflits d'intérêts, de valeurs, des conflits sociaux ou même des malentendus. Ces conflits

peuvent alors avoir d'autres causes quelconques. De toute évidence, ces conflits sont liés à une absence de communication interne.

5.3.3. La réaction des usagers en cas de conflits

Existence de dialogue en cas de différends	Effectif	Pourcentage
Oui	59	90,77
Non	6	9,23
Total	65	100,00

Tableau n°11 : Dialogue en cas de conflit

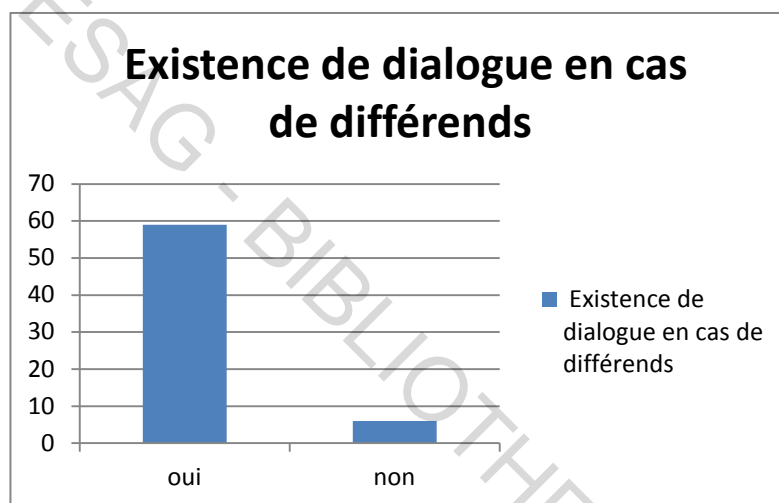


Figure n°11 : Dialogue en cas de conflit

En cas de conflits, 90,77% des personnes interrogées disent discuter afin de trouver une solution et 9,23% dénoncent une absence de dialogue.

En effet, les réactions sont multiples. Un répondant affirme: "**nous privilégions la communication**".

Un autre parmi les répondants, ayant répondu par la négation signale que "**le chef a toujours raison**". Donc, c'est comme si l'avis des autres n'est pas pris en compte. Il affirme aussi que c'est « **le Chef qui décide** ».

5.3.4. Les conséquences des conflits

Les conséquences des conflits	Effectif	Pourcentage
L'image de l'hôpital	35	37,23
Les conditions de travail	28	29,79
Le rendement des agents	18	19,15
La santé des malades	13	13,83
Total	94	100,00

Tableau n° 12 : Conséquences des conflits

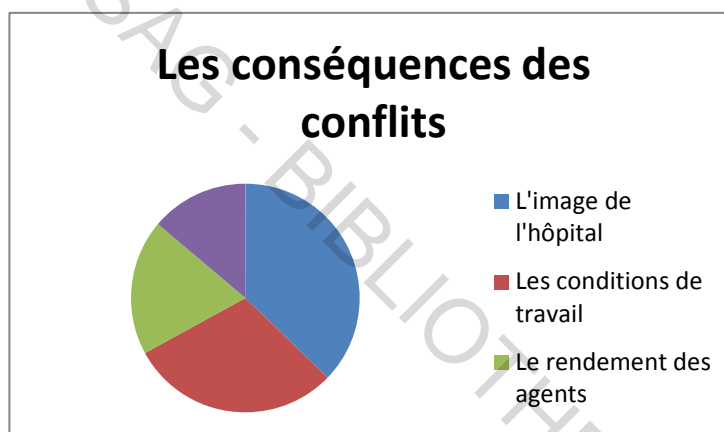


Figure n°12 : Conséquences des conflits

A la lumière de nos enquêtes, 100% des personnes interrogées ont répondu à cette question. Environ 40% des réponses soutiennent que les conflits peuvent affecter l'image de marque de l'Hôpital, tandis que 30% trouvent un impact sur les conditions de travail à l'Hôpital. 20% soutiennent que les conflits touchent le rendement des agents alors qu'un peu plus de 10% disent que cela a des conséquences sur la santé des malades.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait qu'il ne peut y avoir de structure sans conflits. Ces derniers ont toujours des conséquences négatives dans la bonne marche de l'Entreprise.

5.3.5. La gestion des conflits

5.3.5.1. Le(s) mécanisme(s) de gestion de conflits

Existence de mécanisme de gestion des conflits	Effectif	Pourcentage
Oui	59	89,39
Non	7	10,61
Total	66	100,00

Tableau n°13 : Mécanisme de gestion de conflits

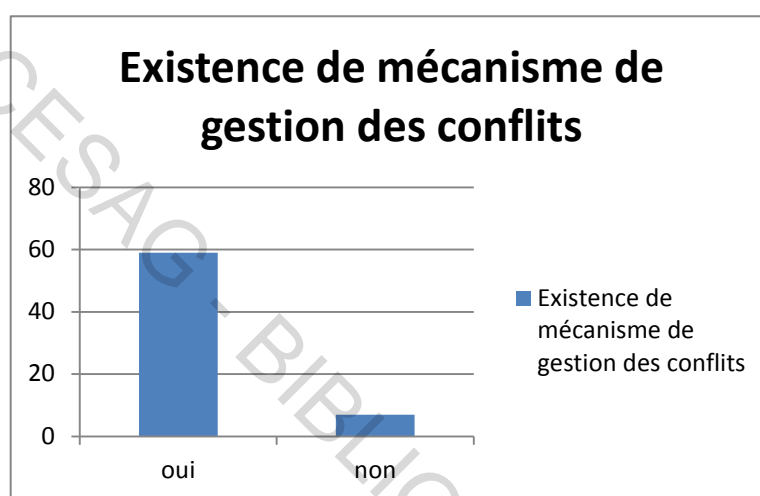


Figure n°13: Mécanisme de gestion de conflits

Parmi les 75 personnes interrogées, 89,39% affirment l'existence d'un mécanisme de gestion de conflits alors que 10,61% seulement disent le contraire. Le reste de l'échantillon n'a pas répondu à cette question. Cela peut s'expliquer peut être par le manque de connaissance sur la question.

5.3.5.2. La satisfaction des usagers en matière de règlement de conflits

Bonne gestion des conflits	Effectif	Pourcentage
Oui	23	44,23
Non	25	48,08
Autres	4	7,69
Total	52	100,00

Tableau n°14: Bonne gestion des conflits

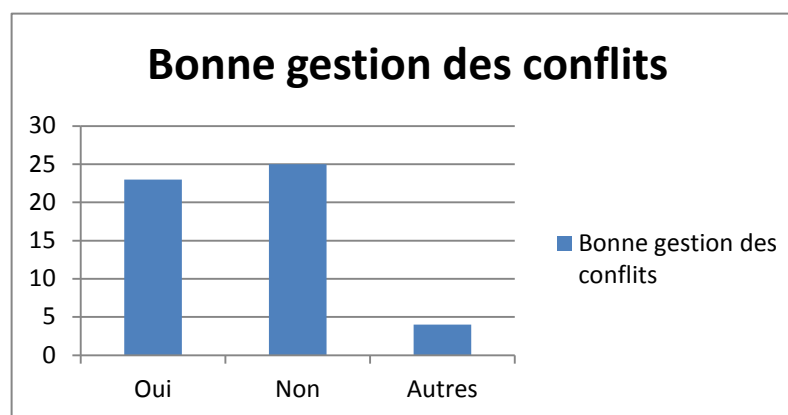


Figure n°14 : Bonne gestion de conflits

A la question de savoir s'il y a une bonne gestion des conflits à l'Hôpital, 44,23% ont répondu non, 48,08% oui, et 7,69% de réponses autres. Cela s'explique par une insatisfaction avérée des différents acteurs quant à la résolution des conflits qui les opposent aux autorités compétentes de ladite institution. Une communication interne efficace permettrait d'améliorer significativement la gestion des conflits dans cet Hôpital.

5.4.L'analyse des entretiens complémentaires au questionnaire

Ce guide d'entretien est destiné à trois acteurs clés de l'HOOGY à savoir : Le Directeur Général, le Chef de service des Ressources Humaines, et le Chef de la cellule communication.

5.4.1. Le guide d'entretien destiné au Directeur Général

Dans la série des entretiens que nous avons menés, nous avons en premier lieu rencontré le Directeur de l'Hôpital. Celui-ci nous affirme qu'il existe effectivement de nombreux conflits au sein de son institution. Ces conflits opposent le plus souvent :

- ❖ Le personnel soignant aux malades. C'est ce qu'on appelle les conflits interpersonnels.
- ❖ La Direction aux syndicats. Mais, on assiste ces derniers temps à une diminution de ce type de conflits.

Ainsi, conformément à l'analyse sur l'évaluation de la communication et à celle des causes des conflits que rencontre l'Hôpital, les conflits sont davantage dus au manque ou à l'insuffisance de communication d'une part, et d'autre part, à l'incompréhension ou au règlement de compte.

Pour le Directeur, les moyens ou les mécanismes de gestion de conflits à l'Hôpital sont :

- ❖ L'anticipation : C'est un moyen de prévention. Elle consiste à communiquer ce que l'on a fait, ce que l'on fait et ce que l'on envisage de faire ;
- ❖ La médiation : Elle consiste à passer par les circuits informels comme les associations pour connaître les besoins et les revendications de chaque partie prenante et leur proposer des solutions d'entente.

Ainsi, le DG affirme, pour sa part, que les conflits sont bien gérés au sein de l'Hôpital.

Il nous a fait part également de l'inexistence de formation pour la gestion des conflits destinée au personnel de l'Hôpital. Cependant, la Direction des Ressources Humaines a une mission de gestion de conflits. Pour ce faire, elle doit :

- ❖ Etudier la nature des conflits ;
- ❖ Situer les responsabilités ;
- ❖ Chercher les possibilités de réconciliation ou de réparation en cas de dégâts matériels.

En effet, chaque conflit présente, dit-il, des conséquences. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- ❖ Le retard dans le travail, ce qui peut affecter les malades ;
- ❖ Un travail mal fait ;

Sur le plan de l'image, les conflits peuvent amener les usagers du service à perdre la confiance qu'ils ont à l'Hôpital.

Ainsi, une bonne communication interne joue un rôle très important dans la gestion et la prévention des conflits à l'Hôpital. En effet, elle permettra :

- ❖ Une meilleure compréhension de l'ensemble du personnel des raisons d'une décision administrative ;
- ❖ Une anticipation ;
- ❖ Une baisse de tension.

Pour ce faire, les canaux de communication interne utilisés par l'Hôpital sont entre autres : les notes de service, les notes d'information, les réunions périodiques statutaires, les réunions de service, le bulletin d'information, le téléphone et l'internet.

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

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

Pour ce qui est de sa stratégie personnelle de gestion de conflit, le Directeur Général propose :

- ❖ Une communication abondante et permanente verbalement ou par écrit;
- ❖ Des rappels constants ;
- ❖ Des entretiens directs.

Il insiste sur cette trilogie : **« il faut communiquer, il faut beaucoup communiquer, et il faut toujours communiquer »**.

5.4.2. Le guide d'entretien destiné au Chef des Ressources Humaines

A travers notre entretien avec le Directeur des Ressources Humaines, ressort l'existence des conflits à l'Hôpital.

Ainsi, les types de ces conflits rencontrés dans ce centre hospitalier sont le plus souvent les conflits inter-personnels et les conflits inter-groupes.

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

En effet, il estime qu'il y a des moyens de gestion de conflits qui sont entre autres :

- ❖ L'application de la réglementation ou la bonne application de la réglementation ;
- ❖ L'implication de toutes les parties prenantes, à savoir les syndicats, les groupes sociaux, les groupes religieux, les organes consultatifs dans le processus de prise de décision;
- ❖ La communication et le partage de l'information sociale : nous avons notamment le bilan social qui est un condensé de l'information sociale.

Ainsi, nous avons demandé si ces conflits sont bien gérés à l'Hôpital ; il nous confirme que oui, parce que ceux qu'il a eu à suivre n'ont pas duré. Il dit : **« la fréquence des conflits a**

baissé », certainement parce que les gens de l'Hôpital communiquent mieux entre-eux maintenant qu'avant.

De plus, nous lui avons demandé s'il a assisté à un (des) conflit (s). Il a alors donné comme exemple la grève des syndicats occasionnée par des revendications syndicales (toujours conflit entre administration et groupes sociaux).

En effet, selon les résultats de nos enquêtes, les conséquences de ces conflits peuvent-être d'ordre économique, social, ou liée à la structure de l'organisation en tant que telle.

❖ Sur le plan économique, ces conséquences ont un impact sur les recettes.

Donc, les emplois des agents sont menacés car si l'Hôpital n'arrive pas à payer ses agents, il y aura une diminution obligatoire de ces derniers (possibilité de licenciement économique).

❖ Sur le plan social, il y aura une démotivation du personnel ;

❖ Concernant l'entité, l'image de l'HOGGY sera touchée. Et cette mauvaise image peut faire fuir les patients vers d'autres centres hospitaliers plus fiables.

Aussi, le Directeur affirme-t-il que la communication interne est un moyen de prévention de ces conflits du fait qu'elle met les parties prenantes au même niveau d'information et lève toute idée d'impartialité. Les rumeurs seraient ainsi écartées car, ajoute le Directeur « **Une rumeur est une source de conflit** ».

Et comme exemple de conflit que la communication interne a pu gérer : une grève où les agents de l'Hôpital ont contesté les quatre (04) mois d'arriérés de salaire. Avec des preuves à l'appui, on a pu expliquer aux agents de l'Hôpital les ressources dont l'Hôpital disposait concrètement.

De ce fait, pour mieux passer une information, il existe de nombreux canaux de communication. Ce sont : le bilan social, le journal interne, les notes d'information, les notes de service, l'internet, les réunions, les Assemblées Générales (AG), les rapports et les Procès Verbaux, le téléphone, etc.

Le Directeur affirme être satisfait de la manière dont cette communication a permis de gérer ces conflits du fait qu'elle est un bon indicateur de bonne gouvernance, et qu'elle y fait toujours ses preuves. Et elle a donc permis à l'HOGGY de ne plus vivre les conflits comme avant.

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

5.4.3. Le guide d'entretien destiné au Chef de la cellule communication

Lors de nos entretiens avec le Chef de la cellule communication, ce dernier affirme qu'il ya beaucoup de conflits à l'Hôpital. Ainsi, leurs causes sont multiples. La plupart de ces conflits sont dûs aux :

- ❖ Revendications financières. Par exemple , le retard des salaires, ou des interressements de salaires. Là, l'Etat met du temps avant de payer ces interressements. Ceux qui peut jouer sur le fonctionnement de l'Hôpital ;
- ❖ Revendications pour de meilleures conditions de travail ;
- ❖ Conflits de positionnement syndical (ou de positionnement de leadership) ;
- ❖ Conflits entre les responsables centraux et la section syndicale de l'Hôpital.

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

Ainsi, les types de ces conflits sont surtout :

- ❖ Les conflits interpersonnels ;
- ❖ Et les conflits sociaux.

En effet, quand un conflit naît, la cellule communication est concernée. Les acteurs du conflit alertent d'abord l'opinion publique, ensuite le conflit est diffusé par la presse, et enfin l'Administration de l'établissement est informée.

Il s'ensuit alors la mise en place d'un comité de crise. Ce comité est composé des agents de la Direction, des agents de la communication,...

Ainsi, quand le conflit naît, ce comité le diffuse à travers la presse. Il se réunit ensuite pour discuter et analyser de cette crise.

Ce comité diffuse l'information « **juste et vraie** » pour pouvoir parvenir à amorcer une bonne partie de la crise.

Il procède en général par la négociation.

Malgré tous ces conflits évoqués, dit-il, nous remarquons quand même une amélioration, car, depuis deux (02) ans, un accent particulier a été mis sur la prévention. Et cette prévention est basée sur la communication. Les informations sont bien partagées et quand tout le monde est satisfait du partage de l'information, les rumeurs disparaissent.

Il y a également le paiement à temps des interressements.

Acteur principal, puisque ayant assisté à tous les conflits survenus à l'Hôpital, le Chef de la Cellule affirme que ces conflits ont des conséquences négatives sur la bonne marche de l'Hôpital. Ce sont principalement :

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

En ce qui concerne sa stratégie personnelle, il faut :

- ❖ Comprendre les enjeux de la crise ;
- ❖ Identifier les acteurs privilégiés de la crise ;
- ❖ Maîtriser la physionomie de son Entreprise ;
- ❖ Avoir une confiance mutuelle ;
- ❖ Lever les obstacles de la communication (ici le manque de moyens) ;
- ❖ Avoir un personnel compétent (formation continue) ;
- ❖ Maintenir une bonne ambiance entre les acteurs et satisfaire les patients.

Les types de conflits rencontrés dans cet Hôpital sont le plus souvent les conflits sociaux et les conflits interpersonnels.

Ces conflits sont dus le plus souvent aux revendications financières, aux revendications pour de meilleures conditions de travail...

En effet, il faut alors améliorer la communication même si, disent-ils, ces conflits sont souvent bien gérés comparativement aux années antérieures.

Chapitre VI : Vérification des hypothèses et recommandations

Dans ce chapitre, il s'agit de procéder à la vérification des hypothèses de ce travail dans un premier temps, puis de formuler des recommandations en vue de réduire drastiquement les conflits à travers la mise en place d'une communication interne véritable à l'Hôpital Général de Grand Yoff.

6.1. La vérification des hypothèses

Les résultats auxquels nous sommes parvenus nous permettent de confirmer nos hypothèses de travail qui sont :

- ❖ La communication est un facteur de prévention de conflits. En effet, échanger permet de se comprendre, de créer un lien de confiance, donc de lever les malentendus et les équivoques, ce qui détend considérablement l'atmosphère sur les lieux de travail. En effet, une bonne communication au sein d'une organisation met tous les personnels au même niveau d'information, lève les suspicions, balaie les rumeurs, crée un esprit d'équipe et non un groupe de travail, et de ce fait apaise les tensions et ne laisse que très peu de place aux conflits.
- ❖ Les conflits au sein d'une entreprise peuvent affecter négativement l'image de celle-ci. C'est le cas de l'HOGGY. En effet, il y aura une réticence des patients à se diriger vers cet Hôpital

6.2. Les recommandations

Au regard de ce qui précède, et toutes analyses faites, des recommandations à l'endroit de l'Administration de l'Hôpital, de son personnel et des syndicats s'avèrent nécessaires.

6.2.1. Les recommandations à l'endroit de l'Administration de l'Hôpital

Nous proposons ces recommandations à l'Administration de l'HOGGY :

- ❖ Réaliser un audit communicationnel ;
- ❖ Respecter et faire respecter les directives de la réforme ;
- ❖ Améliorer la communication ascendante, transversale et descendante ;

- ❖ Former les agents de la Direction Ressources Humaines aux techniques de gestion et prévention de conflits, de temps à autres.
- ❖ Mettre en place des mécanismes standards de gestion des crises En effet, cette structure pourra s'occuper de gérer les conflits internes, les conflits sur le terrain ;
- ❖ Multiplier les rencontres entre les partenaires sociaux et la Direction ;
- ❖ Utiliser tous les canaux de communication susceptibles d'instaurer un climat de confiance entre agents...

6.2.2. Les recommandations à l'endroit du Personnel

Les recommandations suivantes au personnel sont formulées comme suit:

- ❖ Cultiver l'esprit d'écoute ;
- ❖ Cultiver l'esprit d'équipe ;
- ❖ Cultiver l'esprit de tolérance ;
- ❖ Instaurer le feedback comme mode d'accompagnement et de renforcement de capacités ;
- ❖ Instaurer la culture du compte rendu ;
- ❖ Instaurer le système de coaching au sein de l'entreprise ;
- ❖ Respecter les procédures qui régissent la gestion de l'Hôpital.

6.2.3. Les recommandations à l'égard des syndicats

Pour les partenaires sociaux, nous faisons les recommandations suivantes :

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

CONCLUSION GENERALE

En définitive, au terme de cette étude sur l' « **La communication interne et la gestion des conflits dans une organisation: cas de l'Hôpital Général Grand Yoff de Dakar** » nous nous sommes familiarisés aux notions de la communication interne et de la gestion de conflits.

De même, cette étude nous a permis de mieux appréhender le fonctionnement de l'Hôpital HOGGY et peut-être, par extrapolation, des autres centres hospitaliers de Dakar. Cette étude a aussi permis de mettre en évidence le déficit de communication du fait de la méconnaissance de sa contribution dans l'amélioration de la gestion des conflits et de l'augmentation du rendement au sein de l'entreprise, mais aussi en fonction des moyens humains, financiers et matériels qui lui sont consacrés. Le postulat que nous avons posé au début de notre étude est que la communication interne efficace permet :

- ❖ Un échange sincère et constructif entre tous les acteurs de l'entreprise ;
- ❖ La construction d'une équipe de travail où chacun doit forcément jouer sa partition afin de fédérer les énergies en vue de l'atteinte d'objectifs communs ;
- ❖ Une bonne maîtrise et une appropriation de la Vision, la Mission et les Objectifs de l'entreprise par tous ses acteurs au point de s'identifier à elle et d'en être les porte-parole et les représentants ;
- ❖ Une parfaite synergie des actions afin d'atteindre les objectifs définis (parfois de commun accord) et remplir la mission commune et donc obtenir un meilleur rendement pour l'entreprise et au bénéfice de tous les acteurs;
- ❖ Un affaiblissement des rumeurs et autres ragots raffermissant ainsi les rapports entre agents;
- ❖ Une prévention, une gestion et une résolution plus aisées des conflits au sein de l'entreprise.

Les hypothèses de notre travail, à notre avis, sont confirmées par notre étude.

Ainsi, nous pouvons affirmer que pour qu'une communication interne soit efficace au sein d'une organisation, il est vital que celle-ci soucieuse de son rendement et d'une bonne harmonie interne, mette en place une structure qui prenne en compte la gestion globale des conflits. Cette entité doit être dotée de moyens adéquats, notamment les supports de communication pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, à savoir celles d'assurer une bonne cohésion entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

En effet, la capacité des organisations et des Hommes à venir à bout de leurs conflits repose sur leur aptitude à exprimer clairement et sans ambiguïté les dysfonctionnements qui existent dans ces organisations. Il faut exprimer ce qui ne va pas de la manière la plus impartiale et rationnelle afin d'éviter de personnaliser les situations ou du moins de décharger les contextes de leurs émotions.

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

Terminons par cette citation :

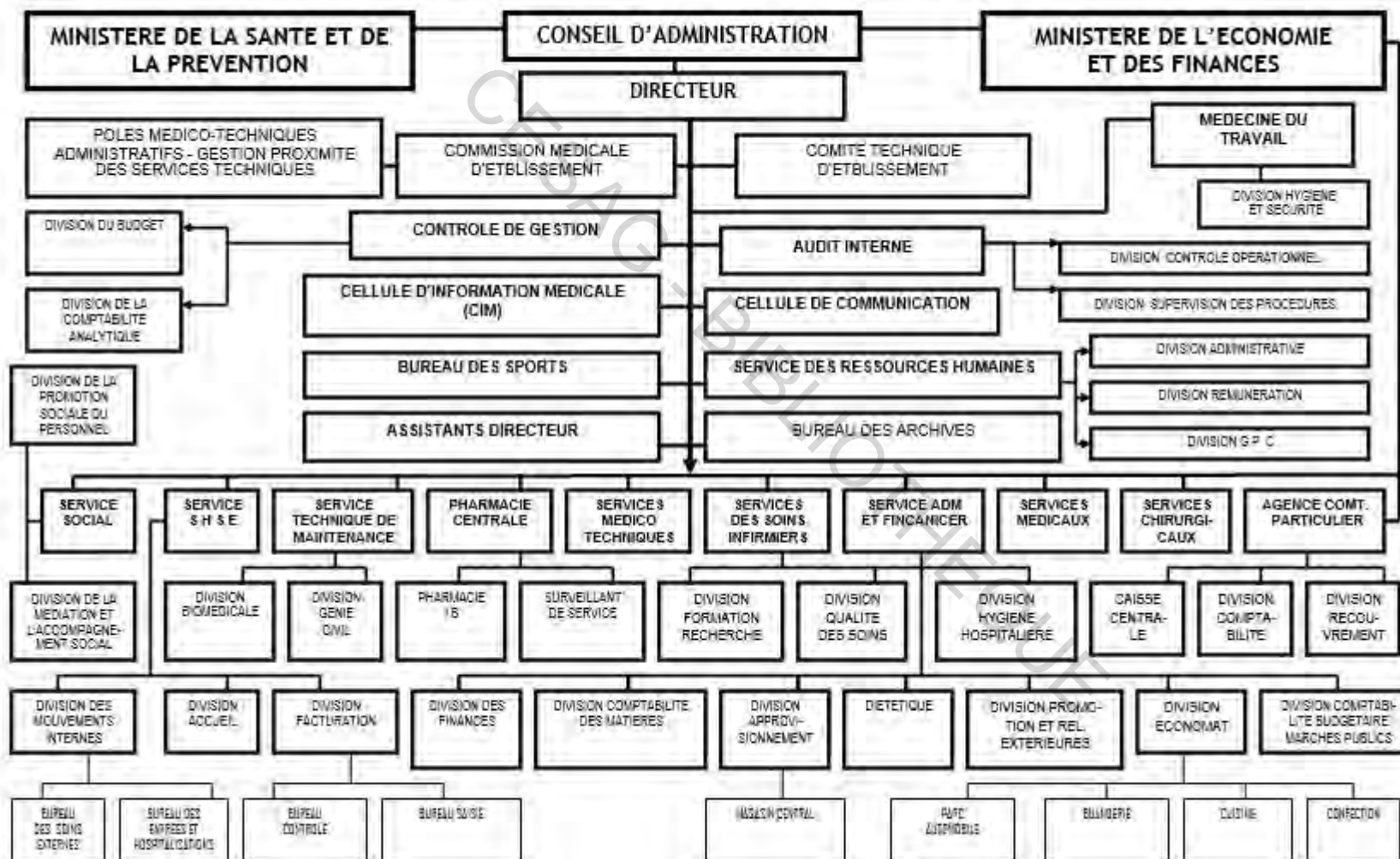
« Dans tout système de Management, les mots et les paroles ont une grande portée, car placés ou dits au bon moment, au bon endroit, ils produisent des effets positifs extraordinaires¹² ».

¹² AUBERT N, 1991, Management, édition LE PUF.

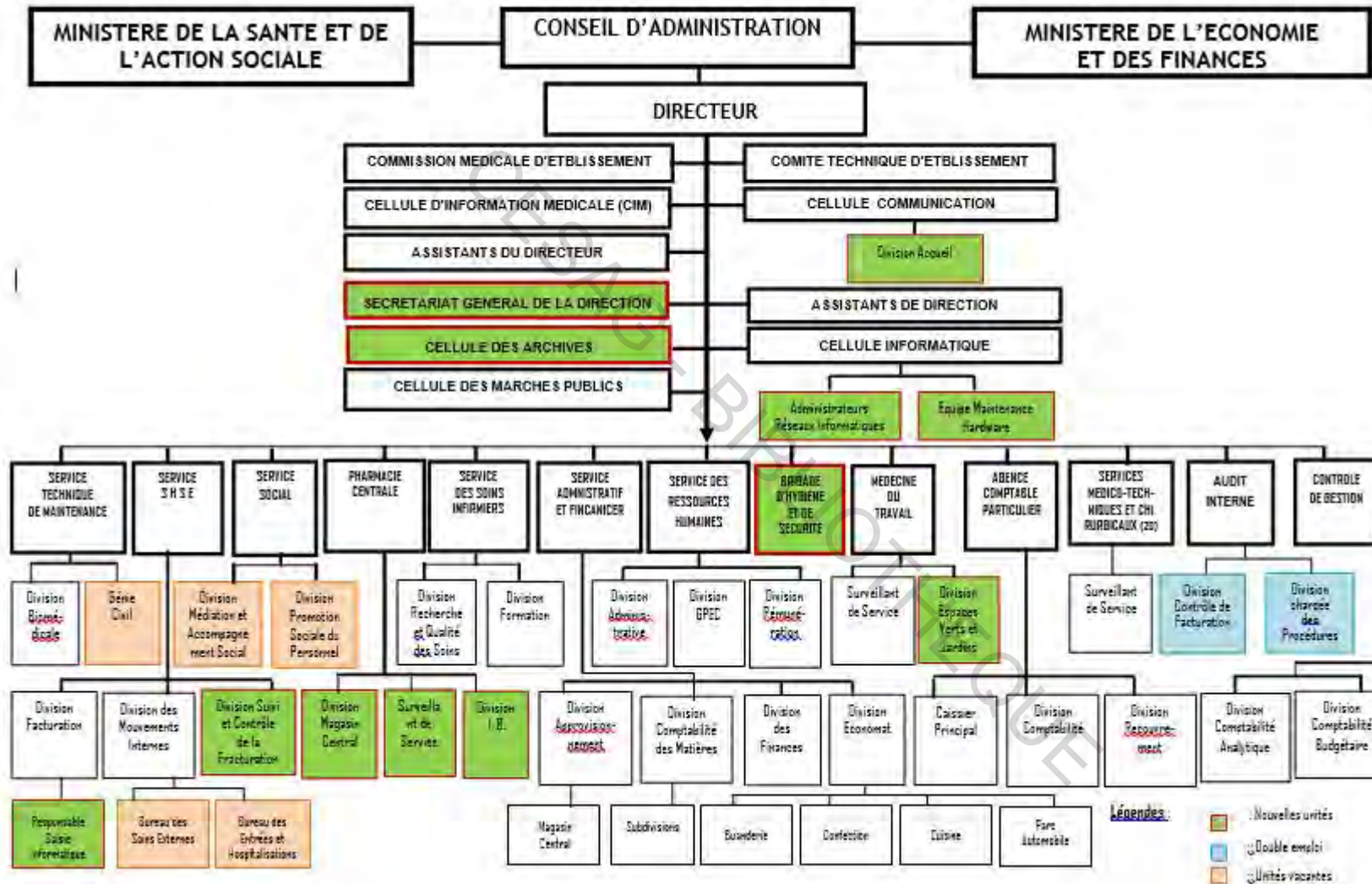
ANNEXES

Annexe I : Organigramme

ANCIEN ORGANIGRAMME DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND-YOFF



PROJET DU NOUVEL ORGANIGRAMME DE L'HOPITAL GENERAL DE GRAND-YOFF



Annexe II : Guide d'entretien destiné au Directeur de l'HOGGY et aux chefs (ressources humaines et communication)

Service: Interviewé : Sexe :	<u>Guide d'entretien</u>
QUESTIONS	RÉPONSES
1. Existe-t-il des conflits à l'Hôpital ?
2. Si oui, quels sont les types de ces conflits ?
3. Quels sont les causes de ces conflits ?
4. Quels sont les moyens ou les mécanismes (s'il y en a) de gestion de conflits à l'Hôpital ?
5. Est-ce qu'ils sont bien gérés ?
6. Avez-vous assisté à un conflit qui s'était produit dans cet Hôpital ?
7. Est-ce que vous avez suivi une ou des formations pour la gestion des conflits ?
8. Ces conflits ont-ils des conséquences sur les agents, sur le travail, les salaires ou sur les malades ? Quelles sont alors les conséquences de ces conflits ?

<p>9. Est-ce que la communication interne joue un rôle dans la gestion (prévention et ou résolution) des conflits ? Comment la communication interne gère-t-elle les conflits à l'Hôpital ?</p>	<p>.....</p>
<p>10. Dans quels cas avez-vous vécu cela ? Dans quel cas vous avez utilisé la communication interne comme moyen de prévention des conflits ?</p>	<p>.....</p>
<p>11. Quels sont les outils /canaux de communication interne?</p>	<p>.....</p>
<p>12. Etes-vous satisfait de la manière dont la communication interne intervient pour régler les conflits ? Sinon quels sont les insuffisances de cette communication interne à l'hôpital ?</p>	<p>.....</p>
<p>13. De l'an 2000 à aujourd'hui, avez-vous remarqué une évolution de ces conflits ?</p>	<p>.....</p>
<p>14. Quelle est votre stratégie personnelle de gestion des conflits ?</p>	<p>.....</p>

Annexe III : Questionnaire

Améliorer la communication au sein de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) afin de prévenir et de réduire le taux de conflits est l'objectif de cette étude. C'est pourquoi vos différents avis et suggestions nous intéressent. Nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques instants à ce questionnaire.

Nous tenons aussi à vous assurer que toutes les réponses que vous donnerez resteront confidentielles et anonymes.

I. IDENTIFICATION

1. Sexe : Masculin Féminin
2. Age : 18 à 25 26 à 30 31 à 45 Autres
3. Niveau d'instruction : Primaire Secondaire
Non instruits Autres
4. Quel est votre statut ?
Fonctionnaire Contractuel Autres à préciser

II. QUESTIONS SUR LA COMMUNICATION

1. Comment jugez-vous la communication interne à l'hôpital ?
Satisfaisante Peu satisfaisante
Très satisfaisante Pas satisfaisante
2. Comment jugez-vous le rapport entre les agents ?
Bon Acceptable Médiocre
3. Quels sont les outils de communication dont dispose l'hôpital ?
Journal Internet Note (d'information ou de service)
Réunions Téléphone Affichage Autres
4. Qu'est ce qu'on doit faire pour l'amélioration de la communication afin de réduire des conflits qui peuvent éventuellement naître ?
.....
.....
.....

III. QUESTIONS SUR LA GESTION DE CONFLITS

1. *Un conflit c'est un différend qui oppose:*
Groupes sociaux et l'administration *Entre agents*
Autres à préciser
2. *Est-ce que les agents sont bien payés ?*
Non *Oui*
3. *En cas de conflits, est-ce que le dialogue existe ?*
Oui *Non*
Quelles sont les vraies causes des conflits rencontrées dans cet hôpital ?
Conflits d'intérêts *Conflits des valeurs* *Conflits sociaux*
Malentendus *Autres à préciser*
4. *Ces conflits ont-ils des conséquences sur :*
L'image de l'Hôpital *Les conditions de travail*
Le rendement des travailleurs *La santé des malades*
5. *Y a t-il des mécanismes de gestion de conflit ?*
Oui *Non*
6. *Est-ce qu'il y a une structure qui s'occupe de la gestion des conflits ?*
Oui *Non*
7. *Est-ce que ces conflits sont toujours bien gérés ?*
Oui *Non*
8. *Existe-t-il un suivi après crise ?*
Oui *Non*
9. *Quel rôle jouent les supérieurs hiérarchiques pour prévenir et gérer les conflits ?*
.....
.....
.....

Annexe IV: Note de service n°01154/MS/HOGGY/DIR/ADC du 04 juillet 2001



République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE LA PRATIQUE MÉDICALE

HÔPITAL GÉNÉRAL DE GRAND-YOFF

B.P. : 3270 / Tél. 827.62.21 - 827.09.19 - 809.40.50
Fax : 33.827.61.49 / E-mail : eps@hoggysn - Site web : www.hoggysn

001548
MS/HOGGY/DIR/MSA
16 JUIL 2001
Dakar, le

NOTE DE SERVICE

Le Comité d'Hygiène et de Sécurité de l'Hôpital Général de Grand-Yoff visant à promouvoir les conditions de travail, d'hygiène et la sécurité des travailleurs a été créé par note n° 01154/MS/HOGGY/DIR/ADC du 04 juillet 2001. Il est recomposé comme suit :

I / MEMBRES DE DROIT :

- Représentant de l'employeur : **Moustapha NIANG** (Ressources Humaines) et **Ismaila MBAYE** (Soins Infirmiers)
- Médecin d'Entreprise : **Docteur Souleymane CAMARA** (Médecine du Travail)
- Responsable d'hygiène : **Ousmane GUEYE**

II / MEMBRES TITULAIRES :

- **Assane FAYE** (Maintenance)
- **Souleymane NDIAYE** (Bloc Opératoire)
- **Bella GAYE** (Cuisine)

III / MEMBRES SUPPLEANTS :

- **Seydou SY** (Biologie Médicale)
- **Alel GAYE** (Médecine du Travail)
- **Khady SARR** (Maternité)

Par ailleurs, les missions dudit comité sont fixées par le décret n° 94-244 du 07 Mars 1994 établissant les modalités d'organisation et de fonctionnement des comités d'hygiène et de sécurité du travail.

Amplifications :

- INOME
- SAMES
- SPS
- SYNTRAS
- SAS
- SITESAS
- Legs diffusion


CL BARACK NGOM, MPH

Annexe V : Note de service n°003078/MSHPP/SRH/MDN du 10 novembre 2011.



République du Sénégal
Un Peuple - Un But - Une Foi
MINISTRE DE LA SANTE, DE L'ÉQUILIBRE FAMILIAL ET DE LA PROTECTION
HÔPITAL GÉNÉRAL DE GRAND-YOFF
B.P. 3270 / Tél. 33.827.62.21 - 33.827.08.19 - 33.869.40.50
Fax: 33.827.81.48 / E-mail : cehogg@cehogg.com - Site web : www.hogg.com

00800

Dakar, le 28 MARS 2012

NOTE DE SERVICE

En application de la note de service n°003078/MSHPP/HOGGY/SRH/MDN du 10 novembre 2011, un comité de pilotage du projet d'Healthwise est mis en place. Il est composé comme suit :

- **Président** :
- Docteur Souleymane CAMARA, Chef Service de la Médecine du travail
- **Membres** :
- Mr Moustapha NIANG, Chef Service des Ressources humaines,
- Mr Ismaïla MBAYE, Chef Service des Soins Infirmiers,
- Mr Cheikh NDIOR, Chef Division Formation,
- Mr Mamadou Lamine NDIAYE, Assistant du Directeur,
- Mr Aïel GAYE, Surveillant de service de la Médecine de la Travail,
- Mr Assane FAYE, Chef Service de la Maintenance,
- Mr Ousmane GUEYE, Chef Division Hygiène et Sécurité.

Cette présente prend effet à compter de sa date de signature.

Associations :

- Ligue africaine
Olympique

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. AUBERT N, 1991, *Management*, édition LE PUF ;
2. COMPERE Bernard, « *régulation des conflits du travail : cas pratique pour les DRH* », 2eme éditions des éditions d'organisation, 2002, 200 pages ;
3. DAYAN Armand, 2004, « *Manuel de gestion* », volume 2, Paris, édition Marketing S.A ;
4. DECAUDIN Jean -Marc, IGALENS Jacques, 2013, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », 3^{ème} édition DUNOD, 205 pages ;
5. Folger, Scott et Poole, 1984, « *Working Through Conflict: a communication perspective* »;
6. GARCIA Valérie Perruchot, 2012 « [Dynamiser sa communication interne](#) », édition DUNOD, 183 pages ;
7. GORDON Thomas, « *méthode Gordon : gagnant-gagnant. Gestion-des-conflits_desc1.pdf* », p10 ;
8. HART Josette, MUCHHHIELLI alex, 1994, « *Soigner l'hôpital* », édition Lamarre, p 63
9. Laimona Sliburyté, 2004, « *International Communication in Organizations Undergoing Change* »;
10. LANDIER Hubert, 2004, « *le guide des relations sociales dans l'entreprise : rôle des partenaires, communication, négociation et gestion des conflits* », Eyrolles, Editions d'Organisation, 241pages ;
11. R. Benayoun, cf. V. Lenhardt, « *Les responsables porteurs de sens* », Insep Consulting Editions ;
12. Richard R. Dolphin, 2005 « *Internal Communications: Today's Strategic Imperative* »;
13. Robert France, 1979, « *Motivation et efficience au travail* », Edition Mardage, 177 pages.
14. Virginia W. Kupritz & Eva Cowell, 2011, « *Productive Management Communication: Online and Face to Face* »;

II. ARTICLES

1. Pour un développement sanitaire durable dans la région africaine, Orientations stratégiques pour l'OMS, OMS, Bureau Régional de l'Afrique, Brazzaville, 2010-2015
2. République du Sénégal, Ministère de la Santé et de la Prévention (janvier 2009). Plan National de Développement Sanitaire (PNDS), 2009-2018, Sénégal.
3. Ministère de la Santé, Direction des établissements de soins (janvier 1990). Réforme hospitalière au Sénégal-Dakar : Ministère de la Santé.

III. WEBOGRAPHIE :

1. http://books.google.fr/books?id=5HNRCEvdTNcC&pg=PA61&lpg=PA61&dq=Le+conflit+d'int%C3%A9r%C3%AAt&source=bl&ots=ItaCxo2SFX&sig=ZpKPdESEk_awvP OFjNvpXJVjTCY&hl=fr&sa=X&ei=iGJ9UNHBOsuZhQf-toEQ&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=Le%20conflit%20d'int%C3%A9r%C3%AAt&f=false
2. <http://www.ftu.be/documents/ep/EP-21.pdf>
3. <http://www.astuces-pratiques.fr/sante/gerer-un-conflit-entre-personnes>
4. <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article8736>
5. http://fr.wikipedia.org/wiki/Caritas_Internationalis
6. http://www.ansd.sn/publications/conjoncturelles/PIB_trim/flash/%28flash%29CNT_T1_12.pdf