

La communication interne et la gestion des conflits : quel impact sur la performance des ressources humaines ?

Internal communication and conflict management: what impact on human resources performance?

DLIMI Soumaya

Professeure chercheuse, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Hassan II, Casablanca, Maroc
Affiliée au Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des
Organisations à l'EST

SIBAI Imane

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc.
Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

FAZROUN Abir

EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc.
Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

Date de soumission : 14/05/2024

Date d'acceptation : 02/06/2024

Pour citer cet article :

DLIMI S. & al. (2024) «La communication interne et la gestion des conflits : quel impact sur la performance des ressources humaines ?», Revue Internationale du Chercheur «Volume 5 : Numéro 2» pp : 927 - 944

Résumé

La plupart des experts qui réfléchissent sur le management des ressources humaines mettent en évidence que la communication, notamment la communication interne, constitue un facteur clé de succès dans le processus de gestion, et dans la réussite des stratégies mises en œuvre par les organisations. Ainsi, la communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe (Hersey, P. et al, 1969).

Le présent travail a pour but d'étudier l'efficacité de la communication interne au sein d'un établissement public marocain, de connaître son impact sur la gestion des conflits et le maintien de la performance des ressources humaines (RH). Pour effectuer ce travail, nous avons fait recours au postulat épistémologique du positivisme aménagé avec un raisonnement déductif.

Nous commencerons dans un premier temps par étudier les concepts clés de l'article, puis la description de la relation entre la communication interne, la gestion des conflits et la performance, et finalement, l'étude du cas empirique à travers un questionnaire que nous avons administré à 24 fonctionnaires.

Mots clés : Communication interne, Gestion des conflits, Performance des ressources humaines.

Abstract

Most experts in the field of human resources management emphasize that communication, and in particular internal communication, is a key success factor in the management process, and in the success of the strategies implemented by organizations. Thus, internal communication is the ability of all the players in a company to communicate with each other on the one hand, and to maintain a good teamwork atmosphere on the other (Hersey, P. et al, 1969).

The aim of the present study is to investigate the effectiveness of internal communication within a Moroccan public institution, and its impact on conflict management and the maintenance of human resources (HR) performance. To carry out this work, we resorted to the epistemological postulate of positivism arranged with deductive reasoning.

We begin by examining the article's key concepts, followed by a description of the relationship between internal communication, conflict management and performance, and finally, an empirical case study based on a questionnaire we administered to 24 civil servants.

Keywords: Internal communication, Human resources performance, Conflict management.

Introduction

La communication interne peut être considérée comme pilier essentiel du management des ressources humaines, elle sert à transmettre des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise (Robbins, S., &Jude, 2018). De plus, la fonction de la communication dans les organisations joue un rôle de la création, le maintien et le renouvellement d'une collectivité productive et auto-productrice.

La communication est fondamentale pour une organisation, d'ailleurs une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement des structures, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et la direction. Dans la vie d'une organisation, la communication et le conflit sont deux concepts intimement liés, en outre le conflit ne peut se produire sans communication, en fait il aide à élargir le contexte de la communication (Décaudin, et al, 2009).

De ce fait, la communication interne contribue dans le processus de la gestion et la réussite de la stratégie de l'organisation. Ainsi la communication interne vise à répondre au besoin d'appartenance, et de créer une relation favorable entre les employés pour obtenir un lien de confiance et un bon climat social entre les personnes et les services (Lamzet, B, Silem, A, 1997). Cet article a pour objectif d'analyser l'impact de la communication interne sur la gestion des conflits et la performance des collaborateurs. Ne fait, nous cherchons à répondre à la question problématique suivante :

Dans quelle mesure la communication interne efficace peut prévenir les conflits et maintenir la performance des ressources humaines ?

Nous adoptons pour ce travail un postulat épistémologique du positivisme aménagé avec un raisonnement déductif. Afin de répondre à notre problématique, cet article sera reparti en trois parties. Tout d'abord nous étudions la définition des trois concepts clés de ce papier scientifique, à savoir la communication interne, la gestion des conflits et la performance du capital humain. Ensuite nous analysons le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits et la performance des RH. Enfin nous allons étudier empiriquement un échantillon d'un établissement public marocain à travers l'outil du questionnaire dans un cadre d'une étude quantitative.

1- Communication interne et gestion des conflits et performance : revue de littérature

1-1 Communication interne

La communication se définit comme un acte verbal ou symbolique, par lequel un émetteur veut influencer un destinataire en vue d'avoir un impact sur lui ou en vue d'obtenir un certain résultat (Sekiou, L, 1986). On peut déduire aussi que la communication est un processus dynamique qui se repose sur l'échange des idées et la transmission compréhensible d'une information entre deux ou plusieurs personnes en utilisant des gestes, de mots ou d'expressions (Arcand, R et Bourbeau, N, 1998, P13). De surcroît, la communication interne incite le personnel pour réaliser leurs travaux et leurs tâches quotidiens dans une organisation, ainsi elle permet de résoudre les problèmes que rencontrent quotidiennement les employés.

La communication interne est considérée comme un élément essentiel du management, c'est ainsi l'ensemble des actions destinées à motiver les salariés et à améliorer le climat social. La communication interne consiste d'échanger les messages au sein de l'entreprise, que ce soit en personne ou bien à distance, avec ou sans l'aide de supports médiatiques (Balle, F, 1998). En outre, l'échange et la circularité d'informations entre les employés participent au développement de l'intelligence collective. En plus, une bonne communication favorise la transparence dans l'organisation, et la cohésion entre les objectifs de l'entreprise et les principes et valeurs du personnel (Cobut, Donjean, 2015).

Afin d'atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable de regrouper et d'aligner en parallèle trois catégories principales : informer, motiver et fédérer (D'almeida, N et Libaeret, T, 2004). D'autre part, l'objectif de la communication interne c'est de gérer la problématique du couple demande / offre d'informations (Detrie, P, Broyez, C, 2001). Cela signifie que, l'offre de l'entreprise par son projet ou par son message qu'elle désire partager avec ses employés doivent répondre à la demande des salariés, et en cohérence avec leurs objectifs. Cela implique que, l'information constitue un élément de renforcement de la confiance entre le collaborateur et son organisation. A condition que la circulation de cette information soit dans tous les sens, ascendante et descendante. Ainsi l'information doit être partagée avec le personnel de l'entreprise avant l'extérieur, dans le but de créer un esprit d'équipe et une communication interne efficace.

La communication interne est considérée comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise, et un moyen de mieux manager (Decaudin, et al, 2009). Il existe des différents moyens et outils de la communication interne, on distingue 3 types de moyens qui sont : Les moyens écrits, Les moyens oraux, Les tendances récentes.

Tableau 1 : Les outils de la communication interne

Moyens de la Communication Interne	Supports
Ecrits	<ul style="list-style-type: none"> • Le journal d'entreprise • Revue de presse • Note de service • Boite à idées • Affichage • Compte rendu de réunion
Oraux	<ul style="list-style-type: none"> • Information de contact • Entretien individuel • Réunion
Tendances récentes	<ul style="list-style-type: none"> • Les communications électroniques • Intranet

Source : Nous même

D'après le tableau 1 ci-dessus les outils de la communication interne se devise en trois moyens, tout d'abord les moyens écrits qui constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de la réussite. Ensuite, les moyens oraux de la communication ne peuvent recevoir sans écoute, ni analyse provenant des cibles. C'est la base de toute élaboration des messages et évaluation sérieuse des actions de communication, c'est ainsi l'outil essentiel qui permettra de vérifier dans quelle mesure les objectifs auront été atteints. Finalement, les tendances récentes qui englobe les intranets et la communication électronique, qui se base sur l'échange des données numérique par des moyens électroniques.

1-2 Gestion des conflits

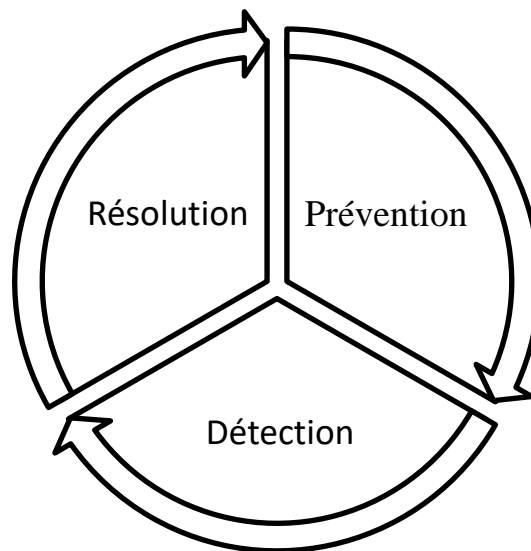
A partir du 17eme siècle, le terme conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, étant considéré comme un « dualisme intérieur ». Par extension le mot conflit fait référence à l'antagonisme possible dans divers domaines tels que l'intellectuels, le moral, l'affectif, le social, le juridique et le psychologique (Rey, A, 2000). Le conflit c'est la lutte, le combat, c'est-à-dire un affrontement ouvert, parfois armé, il signifie ainsi la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent. En effet, le conflit est une sorte de mal entendu qui puisse se naitre dans le milieu des employées et leurs responsables, voir même avec la direction

générale. Cela peut s'introduire par une mauvaise interprétation des informations ou par une communication limitée en stratégie (Boudon. R., et al, 2012).

La gestion des conflits implique la recherche d'une solution à un problème donné, elle compte en premier lieu sur la négociation, qui consiste à respecter un processus des étapes pour atteindre la phase de coordination. Dans le contexte de la gestion des conflits, la négociation permet à organiser les choses, et de délimiter les enjeux de chaque partie en conflit, dans le but de parvenir à une solution satisfaisante pour toutes les parties. (Pruitt,D ,1981).

La gestion des conflits peut se traduire en trois classifications. Les trois classes de cette gestion sont regroupés ci-dessous dans un circuit, dans le but d'éliminer les conflits et principalement pour les prévenir.

Schéma 1 : Les classes de la gestion des conflits



Source : Bouma et Velthuijsen, 1994

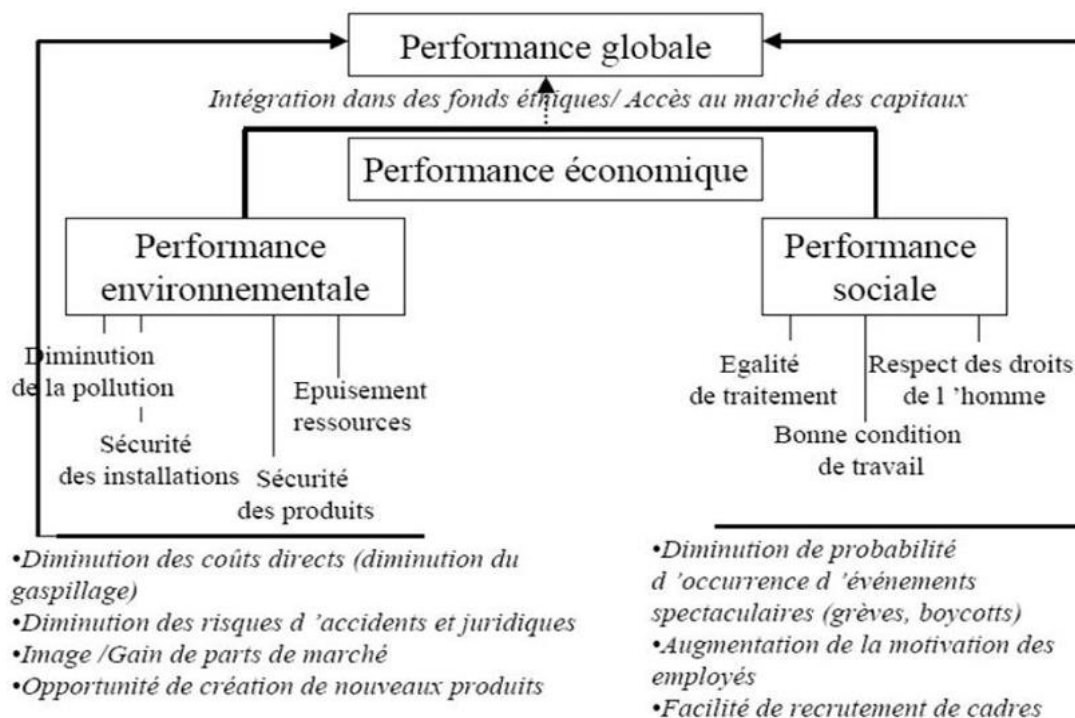
L'approche de Bouma et Velthuijsen (1994) propose pour l'identification du problème des conflit un cycle en trois classes (schéma 1): la prévention, la détection et la résolution. La prévention consiste à la recherche des moyens et techniques pour prévenir les conflits. La détection est essentielle pour la gestion des conflits, elle suppose que les conflits seront présents et permet de déterminer les méthodes pour les identifier. La détection des conflits offline permet de localiser les conflits potentiels pendant la spécification, la conception, ou l'implémentation. En revanche, la détection online des conflits s'applique pendant la phase de tests ou après le déploiement.

Une fois les conflits sont détectés, la résolution des conflits se penche sur les mécanismes pour minimiser leurs effets négatifs potentiels.

1-3 Performance

La performance est un élément important au sein d'une entreprise. La performance au milieu de travail est expliquée par des outils de mesures et des outils de pilotage. Le mot performance vient du verbe anglais « to perform », qui signifie accomplir. Ainsi c'est un concept qui mesure l'efficacité et l'évolution d'une variable donnée, sur un temps défini (finance, satisfaction client...) (Lebas, 1995). En outre, la performance d'une organisation étant définie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Pour résumer, nous pouvons dire que la performance est un concept polysémique, complexe et difficile à définir. Cependant, les auteurs s'accordent à dire qu'elle combine à la fois efficacité et efficience (Bourguignon, 2000).

Figure 1 : Les différentes composantes de la performance globale



Source : Reynaud, 2003

D'après le modèle de Reynaud (2003) (figure 1), la performance globale rassemble la performance environnementale et sociale. L'aspect de la performance sociale est lié aux salariés et aux clients. Cette dernière place le capital humain au centre de la démarche en privilégiant le pilotage de l'immatériel, notamment le capital intellectuel comme un véritable moteur de création de valeur.

2- Le rôle de la communication interne dans la gestion des conflits : quel impact sur la performance des RH ?

2-1 La gestion des conflits : quel rôle joue la communication interne ?

La nécessité de gérer des conflits au sein de l'organisation est quotidien. Il y a bien des façons de réagir à un conflit, mais l'objectif primordial consiste à trouver une véritable résolution de conflit, c'est-à-dire d'éliminer les causes sous-jacentes du conflit (Carre, 2004). La communication interne efficace est un ensemble des techniques d'identification, et de description des stratégies qui peuvent être utilisées pour gérer et résoudre les conflits de manière constructive. Cela pourrait inclure l'écoute active, la négociation et la gestion des émotions (Smith, J., & Johnson, M. 2018). L'importance de la communication interne dans la gestion efficace des conflits au sein des organisations explore comment une communication transparente, ouverte et efficace peut contribuer à prévenir les conflits, à les résoudre de manière à renforcer la cohésion organisationnelle, ainsi de gérer les conflits de manière proactive et positive (Dupont, A., 2015).

Le contenu de la communication et la façon dont elle est comprise crée des relations soit positives, soit négatives entre les personnes. Un communicateur qui connaît et qui comprend ces prédispositions est susceptible de bien passer son message. 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. Selon BEYRIES Vincent, (2012), 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.

2-2 La communication interne et la performance des RH

La communication n'est pas seulement le fait d'échanger des informations mais plutôt le fait de savoir établir et maintenir la confiance et un échange continu (Collerette et al., 2003). Dans la même optique, Bareil et Savoie (2002) affirment que les personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera l'amélioration de la performance organisationnelle. La communication interne est sans doute un facteur principal de la performance de chaque établissement, et elle est considérée comme levier de performance, qui estime le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise. Ainsi elle contribue à la fluidification des relations. L'instauration d'une communication efficace permet d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.

La Communication interne est un moyen pour réaliser nos travaux quotidiens dans l'entreprise, elle nous permet non seulement de résoudre les problèmes administratifs mais aussi d'impacter positivement la performance économique de l'organisation. Les avantages de la communication interne représentent des leviers de la performance économique. Informer c'est transmettre et faire circuler l'information, puis, impliquer et motiver Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance de créer un esprit d'entreprise d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié de s'accomplir, de se développer de son travail. Ensuite, fédérer est le fait de rassembler les salariés autour de valeurs communes, faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiel à la performance économique (Cobut, Donjean, 2015).

3- Etude empirique

3-1 Méthodologie de recherche

- **Échantillon**

Pour la partie pratique de ce travail, nous élaborons un questionnaire, pour choisir un échantillon à partir de la cible du personnel administratif des entités médicales « Addamane » qui font partie de l'établissement public la CNSS.

Le champ d'intervention de la CNSS était limité initialement à la couverture des risques sociaux. A partir de 1979, ce champ a été étendu à l'offre des soins médicaux via la création de plusieurs unités médicales pluridisciplinaires. Les Unités Médicales ont d'abord été créées pour les assurés sociaux et les membres de leur famille à charge. Elles ont ensuite été ouvertes à tous les patients, bénéficiaires ou non de la garantie d'un organisme de prise en charge Chaque

polyclinique est gérée par un Médecin Directeur, qui est secondé dans ses tâches par un Chef de l'Administration Générale.

Environ 26 collaborateurs ont été contactés, au final 24 ont répondu au questionnaire, à travers l'envoi de leurs réponses par mail. Parmi ces collaborateurs on trouve deux types de profils soit des cadres, ou bien des agents d'exploitation, affectés dans différents services de l'entité à savoir le service comptabilité et recouvrement, l'admission et facturation, et l'administration générale.

- **Technique d'enquête par questionnaire**

La technique par questionnaire consiste à poser par écrit un ensemble de questions portant sur un sujet particulier. Le questionnaire nous a permis de recueillir les données adressées à notre échantillon. Quant à un questionnaire d'enquête comprend normalement trois formes des questions, à savoir : les questions ouvertes, fermées et semi-fermées et/ou semi-ouvertes (D. MALALA, 2016).

Le questionnaire constitué dans le cadre de ce travail, est basé sur des questions ouvertes, semi-ouvertes, et ferme.

Ce questionnaire sur l'importance de la communication interne au sein d'établissements publics marocain, et son impact sur la gestion des conflits et le maintien de la performance des ressources humaines (RH) est structuré en plusieurs axes pour recueillir des informations sur les opinions, la compréhension et l'acceptation des collaborateurs concernant ces aspects.

- Axe I. Données personnelles
- Axe II. Communications interne et la gestion des conflits
- Axe III. Communication interne et la performance

Pour obtenir des réponses, rien n'est plus naturel que de poser des questions. L'enquête par questionnaire est un moyen pratique pour collecter rapidement des informations et un outil efficace d'aide à la décision. En effet pour enlever les données sur la performance de la communication interne et gestion des conflits, deux solutions se présentent, il s'agit :

- Soit, d'utiliser un questionnaire, avec des questions fermées. Ces dernières sont utilisées pour obtenir certains renseignements concrets, pour juger l'approbation ou la désapprobation d'une opinion donnée.
- Soit, de concevoir un questionnaire avec des questions ouvertes. Comme son nom l'indique ce type de question permet à l'interlocuteur de répondre sans contrainte.

Les questions sont en nombre de 19 ont été établis comme suit :

- 17 questions fermées.
- 2 questions ouvertes.

3-2 Analyse et interprétation des résultats de la recherche quantitative

Une fois la phase de collecte des données, et après la réception des questionnaires, on a procédé à l'accomplissement de la tâche suivante, Il s'agit de l'importation des réponses d'après le Google Forms. Google Forms est un outil de création de sondage/questionnaire ou quiz. Ce service est gratuit avec un usage illimité à la fois en termes de quantité de sondages possible et à la fois en termes de nombre de réponses de vos contacts (jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de réponses).

Axe 1 : Données personnelles

Figure 2 : Catégorie socioprofessionnel

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence	Taux%
Cadre	15	62.5
Agent d'exploitation	9	37.5
Total	24	100

Source : Enquête par questionnaire

La catégorie socioprofessionnelle est indispensable pour notre travail. Le tableau englobe les différentes catégories de vie possible qui soit (les cadres, agents d'exploitation).

Le tableau ci-dessus représente les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel, il indique clairement (les cadres, et les agents d'exploitation) pour les besoins du présent travail, on constate que la catégorie la plus dominante est celle des cadres avec un pourcentage de 62.5%, suivi de la catégorie des agents d'exploitation avec un pourcentage de 37.5%.

Figure 3 : Ancienneté

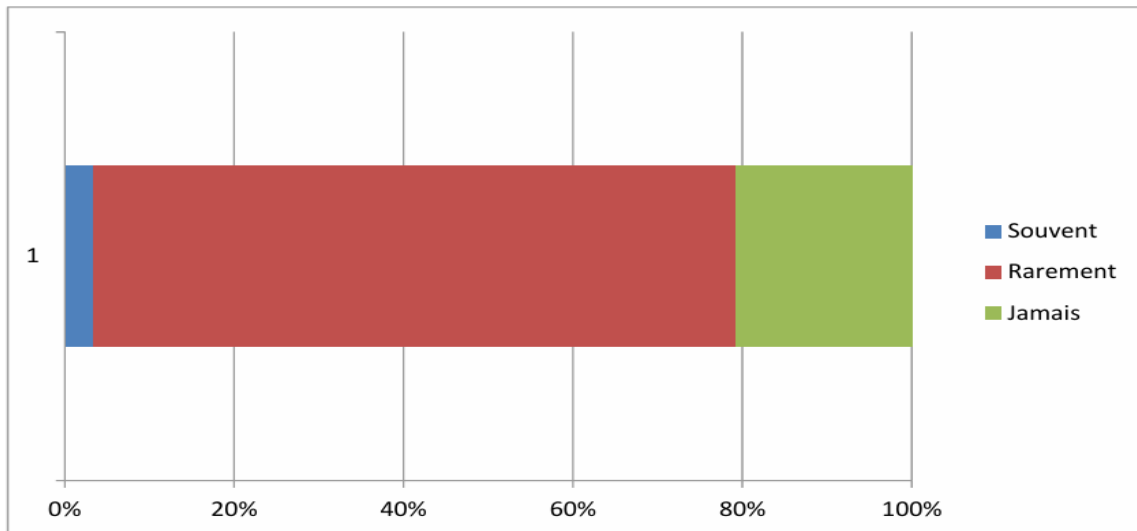
Ancienneté	Fréquence	Taux%
1-5	11	45.83
6-9	7	29.17
10-15	2	8.33
+16	4	16.67
Total	24	100

Source : Enquête par questionnaire

L'ancienneté est un élément à ne pas à négliger dans une organisation, car elle permet l'adaptabilité à la situation de l'entreprise et affecte positivement le résultat de service, et nous permet de bien identifier notre échantillon, le tableau qui suit nous permettra de le distinguer. D'après ce tableau en observant les résultats, on réalise que la plupart qui ont répondu à notre questionnaire sont ceux qui ont commencé le travail il y a moins de 5 ans, ils représentent un taux de 45.83% de la population d'étude, suivi par la catégorie 6-9ans avec un pourcentage de 29.17%, après vient ceux qui ont travaillé +16 ans avec un taux de 16,67%, et enfin la population qui ont travaillé de 10-15 ans prennent une proportion de 8,33%. On remarque que le taux le plus élevé renvoi a ceux qui ont une expérience de (1-5), les travailleurs au sein des entités médicales ne sont pas des anciens car ils ne dépassent pas 5 années de travail.

Axe 2 : Communications interne et la gestion des conflits

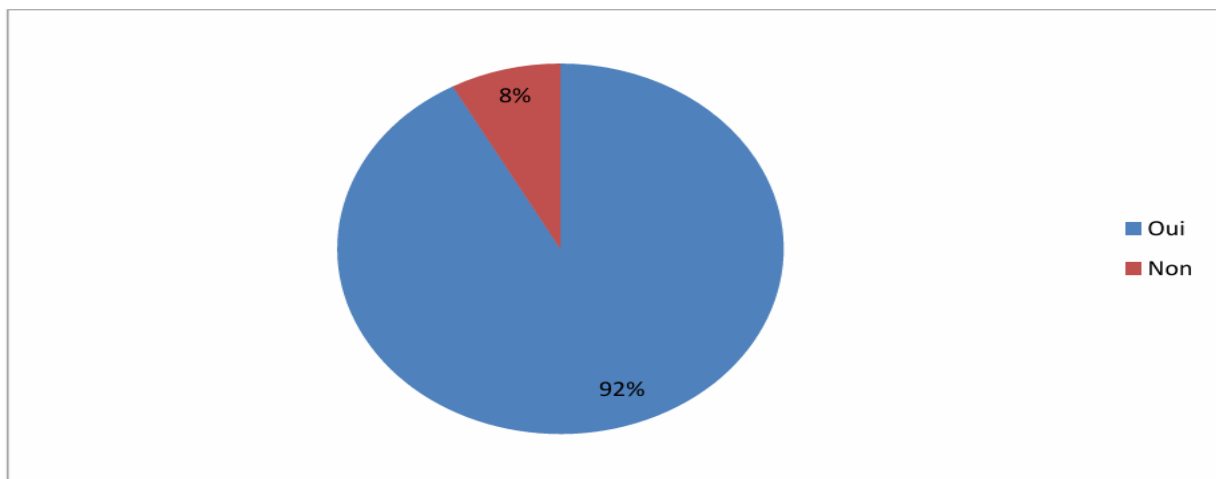
Figure 4 : Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?



Source : Enquête par questionnaire

Rarement que les collaborateurs assistent à des situations des conflits dans leur milieu de travail, 70% sont les réponses collectées par les collaborateurs qui ont affirmé la rareté des conflits dans leur entité, et 30% sont divisés en deux moitiés égales entre ceux qui ont dit souvent ou jamais.

Figure 5 : A votre avis, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut empêcher le déclenchement des conflits ? Dite pourquoi ?



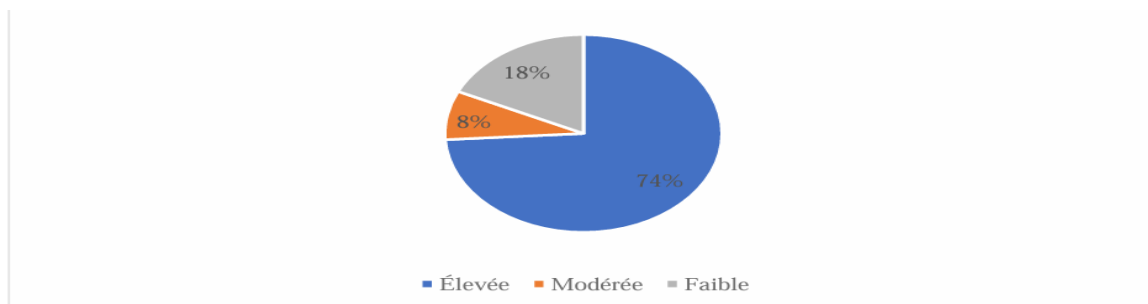
Source : Enquête par questionnaire

92% des collaborateurs ont répondu par oui, comme affirmation de l'importance de la bonne connaissance en termes de travail et de la positivité du climat social dans l'établissement pour

empêcher les conflits. Selon les réponses ouvertes collectés les collaborateurs ont mis d'accord que bien se connaître aide de créer un climat propice et un environnement sain, en outre une communication fluide entre les personnes, et les relations humaines et l'atmosphère de travail sont les facteurs déterminants d'un bon climat social, et un outil de la diminution des conflits interne.

Axe 3 : Communications interne et la performance

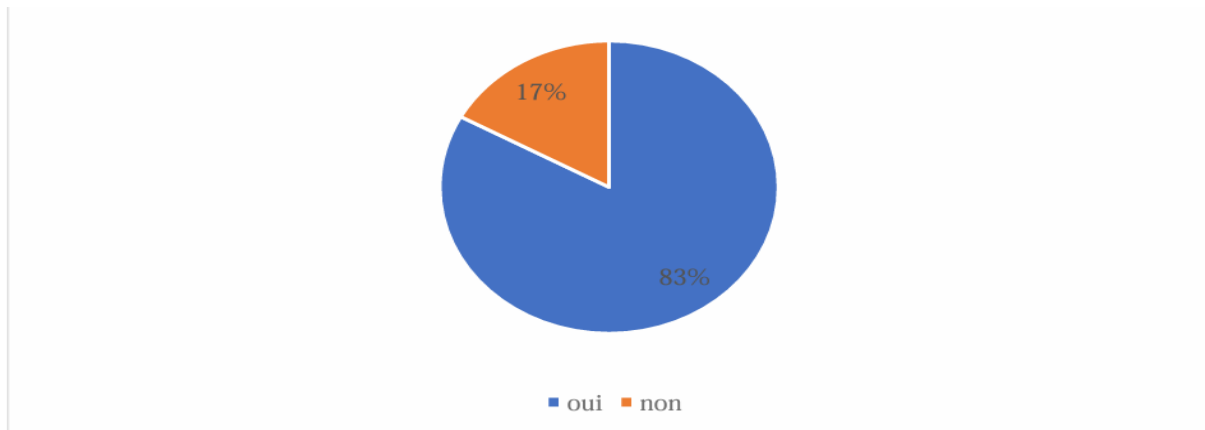
Figure 6 : L'importance que les collaborateurs accordent à l'impact de la performance sur la communication interne



Source : Enquête par questionnaire

Nous remarquons que la grande majorité des collaborateurs, soit 74%, considèrent la communication interne comme une priorité élevée. Cela suggère un haut niveau de conscience de l'importance du bon circuit de l'information, l'écoute aux collaborateurs et l'utilisation des outils et moyens de la communication au sein de l'établissement. Cependant, il est également important de noter que 8% considèrent comme faible relation entre les deux aspects. Ces pourcentages plus faibles soulignent la nécessité de renforcer davantage la sensibilisation à la communication interne, notamment dans le contexte de l'amélioration de la performance personnelle et du groupe. La communication interne visant à garantir une implication des collaborateurs et génère par la suite une performance constante.

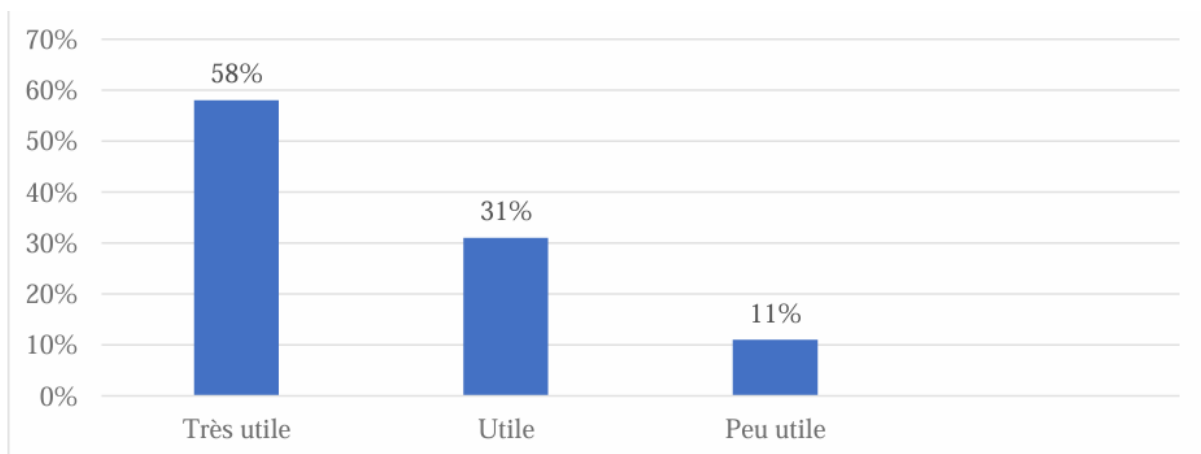
Figure 7 : Taux de participation à la communication interne



Source : Enquête par questionnaire

Les résultats de l'étude montrent que la grande majorité des collaborateurs qui participent dans le processus de la communication interne au sein de leur établissement, soit 83%, ont bénéficié d'un relationnel solide avec leurs supérieur et leurs subordonnés, ce qui résulte une performance individuelle et collective. Les 17% qui n'ont pas engagé dans ce processus, leur performance a reculé.

Figure 8 : La communication interne comme outil de la créativité et le rendement des collaborateurs



Source : Enquête par questionnaire

Les résultats de l'étude montrent que la grande majorité des collaborateurs, soit 58%, ont considéré que la communication interne influence la créativité et le rendement des collaborateurs. Les 31% ont aussi confirmé l'utilité de la communication interne et son impact sur la performance.

Conclusion

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issus de notre questionnaire. Il ressort d'après l'enquête effectuée sur le terrain une confirmation de l'impact favorable de la communication interne sur la gestion des conflits, et l'amélioration de la performance des employés. Nous confirmons ainsi que la communication interne a un effet positif sur la création d'un bon climat de travail entre les collaborateurs (D'Almeida N. & Libaert, T., 2004), ce qui génère la rareté des conflits et la bonne performance.

Notre étude a révélé plusieurs résultats significatifs. Tout d'abord, il est clair que la communication interne joue un rôle crucial dans le bon climat social au sein du travail et dans la performance des RH. Environ 58 % des collaborateurs ont estimé que la communication impacte le climat et l'environnement du travail, générant l'anticipation des conflits.

En définitive, au terme de cette étude sur la communication interne et la gestion des conflits et le maintien de la performance, nous nous sommes familiarisés aux notions de la communication interne et de la gestion de conflits. Ainsi, nous pouvons affirmer que pour qu'une communication interne soit efficace au sein d'une organisation, il est vital qu'elle soit soucieuse de son rendement et d'une bonne harmonie interne. A travers la mise en place d'une structure qui prenne en compte la gestion globale des conflits, les moyens adéquats, et les supports de communication pour mener une bonne cohésion entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Retenons qu'en matière de gestion de conflits, il n'existe pas de recette magique. Il faut surtout compter sur la solidarité ainsi que la participation de toutes les personnes impliquées. Donc, pour renforcer la cohésion sociale entre les différents acteurs, il est nécessaire de s'appuyer sur la communication pour assurer la réussite des objectifs souhaités (Smith, J., & Johnson, M., 2018).



BIBLIOGRAPHIE

ARCAND, Richard et BOURBEAU, Nicole, (1998). La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, Paris, Les éditions

BALLE, Francis(1998). Dictionnaire des médias, Paris , Larousse-bordas.

Bareil, C., Savoie,A., (2002), «Une avancée significative dans la conduite du changement organisationnel», Psychologie du travail et des organisations

BEYRIES Vincent, (2012), Gestion des conflits, ArTwEbBook, 24 p.

BOUDON, Raymond, BESNARD, Philippe, CHERKAOUI, Mohamed et autres (2012). Dictionnaire de sociologie, Paris, Édition Larousse

Bourguignon A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, p. 931-941.

L.G.Bouma et H.Velthuijsen, (1994) Feature Interactions in Telecommunications Systems, US, IOS Press, 286 p.

Cobut,E., DonjeanC.(2015), La communication interne, 2eme édition,Paris

Bareil, C. (2008), Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, Télescope, Vol. 14 N° 3

Collerette, P., et al. (1997), Gestion du changement organisationnel : Nouveaux enjeux. Éditions Études vivantes

D'Almeida N. & Libaert, T., (2004). La communication interne de l'entreprise. Paris: Dunod.

Décaudin, J.-M., Igalens, J. Et Waller, S. (2009), La communication interne : stratégies et techniques, 2eme édition, Paris : Dunod.

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

Dlimi Soumaya, Alami Fatima-zahra, (2018), Team Performance, Editions Lharmattan, Paris, France

Dupont, A. (2015). "L'impact de la communication interne sur la résolution des conflits organisationnels : une étude de cas dans le secteur bancaire". Revue de Gestion et d'Organisation, 21(2), 45-62

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice Hall.

LAMZET, Bernard, SILEM, Ahmed (1997). Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris, Marketing.



LARHRISSI Nadia, OMANI Laila (2020), La communication interne, facteur de motivation des salariés: cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V, Revue Internationale de chercheur, Volume 1 N°3, p.485 - 506

REY , Alain (2000). D'après les dictionnaires ; le Robert , Paris .

Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, p. 1-15

Robbins, S., &Jude, T. (2018), Comportement organisationnels, Pearson.

SEKIOU, Lakhder (1986). Gestion du personnel, Montréal, 1ere édition, ISBEN.

Smith, J., & Johnson, M. (2018). “Effective Internal Communication Strategies for Conflict Management: A Case Study Approach”. Journal of Organizational Communication