



Université Abderrahmane MIRA -BEJAIA-
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion
Département : Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Management

Thème :

**La communication interne à l'ère du digital et la résolution des conflits
organisationnels**

Cas : Banque National d'Algérie (BNA de Bejaia)

Réalisé par :

THERA Assitan

THIERO Saba Binta Mamadou

Membres du jury

Président : Dr. OTMANI Kamel

Examinatrice : Dr. BENABDESLAM Chafiaa

Encadré par :

Dr OUAOUDIA Lounis

**Année Universitaire :
2023/2024**

Remerciements

Avant tout on tient à remercier le bon Dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail.

*Nous tenons à remercier en premier lieu le professeur **Dr Aoudia Lounis** pour avoir répondu positivement notre demande de direction, objet de la présente rédaction. Sa rigueur scientifique, sa patience et ses remarques ont été utiles pour la qualité de ce travail.*

*On voudrait aussi exprimer toute notre gratitude, reconnaissance et remerciements à **Mlle OUDIHAT Saïda** et **M. OUZEGDOUH Nabil** et toute l'équipe du département de la Promotion et de l'Animation Commerciale qui nous ont accueilli et aidé durant toute la période du stage.*

Nous présentons également notre gratitude et notre reconnaissance à tous les enseignants du département des sciences de gestion.

Pareillement, nous remercions pour leur soutien tant moral, spirituel et matériel, nos parents, sans laisser de côté nos frères et sœurs.

On ne terminera pas sans avoir exprimé nos remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux personnes qui me sont les plus chères et celles à qui je tiens énormément :

*A la mémoire de ma maman **Mme Thiero Kadiatou DIALLO** la plus merveilleuse des mères celle qui de son existence s'est toujours battu pour me voir réussir et ma offerte la meilleure des éducations afin que je sois là où je suis et j'espère que tu seras extrêmement fière de moi depuis les cieux chère maman.*

*A mon père **M. THIERO Mamadou** un père que je choisirai les yeux fermés dans un autre monde, le meilleur des pères et surtout une personne avec un cœur pure que j'aimerai toute ma vie.*

*A mes sœurs **Anta, Bato, Baro, Ada** et **Aoua** qui m'ont soutenu sans cesse et continu de le faire merci pour votre aide précieuse*

*A mon extraordinaire mari **M. BERTHE Oumar** à qui je témoigne mon amour et ma gratitude pour avoir été cette personne si patiente et attentionnée qui a su me faire guider et m'accompagner tout au long de ce travail, tu peux être fière de ta femme mon chère époux ainsi que ma belle maman **Oumou** je la remercie pour tous ses douas*

*A mon beau-frère **Dr. RICHARD Boubacar** que je ne cesserai de remercier car il a été un soutien moral et physique très important durant ce travail.*

A ma belle-famille je leurs remercie infiniment pour leur soutien

*A mes nièces et neveux **Fanta, Fatim, Nana, Oumou, Anta, Modibo** et **Ismaël** je vous aime beaucoup*

A toute ma famille et mes amis

*A toute la promotion **Management***

THIERO Saba Binta Mamadou

Dédicaces

Je dédie ce projet :

A mon cher père

A mon cher père **Pankassi**, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse DIEU, le tout puissant, te préserver et t'accorder une très longue vie, santé et bonheur.

A ma chère mère

A ma très chère mère, honorable, aimable **Habibatou**, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Tes prières et tes bénédictions m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices depuis ma naissance, durant mon enfance et même à mon âge adulte.

A mes chers frères et mes belles sœurs

A mes chers frères **Tidiane** et **Hassa Abdoulaye**, et à mes belles-sœurs **Awa** et **Assetou**, en témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je vous porte. Vous êtes dans mon cœur. Je vous remercie d'être l'épaule sur laquelle je peux toujours compter.

Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussites.

A mes ami(e)s de loin ou de près qui se sont toujours rendu disponible particulièrement mon professeur **Mr Mensah MIDODJI**

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infaillible.

THERA Assitan

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
CRM	Customer Relationship Management
CIB	Carte Interbancaire
CRC	Comité Régional de Crédit
CCC	Comité Central de Crédit
DRE	Direction Régionale
DPAC	Département Promotion et Animation Commerciale
DGAB	Département Gestion Administrative et Budget
DJC	Département Juridique et Contentieux
DPP	Direction de la Préservation du Patrimoine
DDPI	Direction du Développement du Patrimoine Immobilier
DSI	Division des Systèmes d'Information
DAB	Distributeur Automatique de Billet
GAB	Guichet Automatique de Billet
PGD	Président Directeur Général
TPE	Terminal de Paiement Electronique

Liste des tableaux

Tableaux	Pages
Tableau 1: Présentation de la forme descendante de la communication	10
Tableau 2: Présentation de la forme ascendante de la communication	11
Tableau 3: Présentation de la forme latérale de la communication	12
Tableau 4 : Les types de conflits	29
Tableau 5 : Cartes CIB Affaire	47
Tableau 6 : Le profil du répondant	65
Tableau 7 : Le niveau académique	66
Tableau 8 : Catégorie socioprofessionnelle	67
Tableau 9 : Nombre d'années de service	68
Tableau 10 : Etat de digitalisation du poste	69
Tableau 11 : Formation à l'usage des outils numériques	70
Tableau 12 : Amélioration de la communication interne grâce à la communication digitale dans la banque	71
Tableau 13 : Avantages de la communication numérique vers les méthodes traditionnelles en communication interne	72
Tableau 14 : Inconvénients de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles en communication interne	74
Tableau 15 : Importance de la digitalisation dans service	75
Tableau 16 : Stratégies de communication interne et de résolution des conflits dans la banque à l'ère du digital	76
Tableau 17 : La gestion des conflits organisationnels	77
Tableau 18 : L'expériences de conflits au sein de l'équipe ou de la banque	78
Tableau 19 : Evaluation du système de communication interne dans votre banque	79
Tableau 20 : Les actions	80
Tableau 21 : Actions de résolution des conflits organisationnels	81
Tableau 22 : Suggestions	82
Tableau 23 : Optimisation des outils de communication numérique pour la résolution des conflits et l'amélioration de la communication interne	83

Liste de figures

Figure	Page
Figure 1: Le profil du répondant	66
Figure 2: Le niveau académique	67
Figure 3: Catégorie socioprofessionnelle	68
Figure 4: Nombre d'années de service	69
Figure 5 : Etat de digitalisation du poste	70
Figure 6: Formation à l'usage des outils numériques	71
Figure 7: Amélioration de la communication interne grâce à la communication digitale dans la banque	72
Figure 8: Avantages de la communication numérique vers les méthodes traditionnelles en communication interne	73
Figure 9: Inconvénients de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles en communication interne	74
Figure 10: Importance de la digitalisation dans le service	75
Figure 11: Stratégies de communication interne et de résolution des conflits dans la banque à l'ère du digital	76
Figure 12: La gestion des conflits organisationnels	77
Figure 13: L'expérience de conflits au sein de l'équipe ou de la banque	78
Figure 14: Evaluation du système de communication interne dans votre banque	79
Figure 15: Les actions	80
Figure 16 : Actions de résolution des conflits organisationnels	81
Figure 17: Suggestions	82

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figures

Introduction Générale 1

Chapitre I La communication interne à l'ère du digital 5

Section 1 : Notion de la communication interne, sa définition et son évolution avec le digital 5

Section 2 : Les outils et canaux de communication interne utilisés dans les organisations.... 13

Section 3 : Avantages et défis de la communication interne digitale..... 19

Chapitre II La résolution des conflits organisationnels 5

Section1 : La compréhension des conflits organisationnels et leurs impacts 23

Section2 : Approches traditionnelles de la résolution d'un conflit 29

Section3 : L'impact du digital sur la résolution des conflits organisationnels..... 34

Chapitre III Cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) « Bejaia »..... 37

Section 1 : Présentation et historique de la BNA 38

Section 2 : Méthodologie 62

Section 3 : Analyse et Traitement des données..... 63

Conclusion Générale 82

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

De nos jours, avec l'avènement du digital et des technologies de communication, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis en matière de communication interne et de gestion des conflits. La communication interne joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement des organisations, car elle permet de transmettre les informations, de favoriser la collaboration et de maintenir un climat de travail harmonieux.

Cependant, l'introduction du digital a profondément transformé la façon dont nous communiquons au sein des entreprises, ouvrant la porte à de nouvelles opportunités mais aussi à de nouveaux défis.

La communication digitale est devenue donc indispensable de nos jours. Essentielle pour donner de la visibilité à une entreprise, cette technique de webmarketing a su se doter de diverses méthodes afin de se rapprocher du consommateur et du potentiel client.

Elle permet de sensibiliser son public, de mieux cibler ses potentiels clients mais aussi de démontrer que son entreprise est parfaitement intégrée dans l'ère du numérique.

Devenue un véritable enjeu pour les entreprises, la communication digitale est donc un levier de croissance et de transformation du processus de communication. Sans pouvoir communiquer avec ses salariés en interne et avec ses clients en externe, sans pouvoir se montrer, sans la possibilité de construire une relation de confiance, l'entreprise risque de chuter, de ne pas connaître le succès qu'elle mérite. Se démarquer des concurrents, prendre soin de son image, s'inquiéter de sa réputation, sont des éléments, certes, à ne pas minimiser dans le cadre de sa relation avec ses clients. Mais quelle est son impact sur la communication interne et la résolution des conflits, objet de notre travail de recherche !

Jouant un rôle prépondérant dans la stratégie de l'entreprise, la communication interne au sein d'une organisation est donc un véritable moyen pour minimiser et gérer les situations délicates et les anomalies. Elle permet de renforcer la cohésion entre les différentes composantes de l'organisation, nouer et gérer des liens de confiance entre les salariés et leurs supérieurs dans le but d'assurer le bon fonctionnement, créer un climat favorable pour le travail et la production.

Par ailleurs, l'accès à l'information aux nouvelles technologies numériques devient de plus en plus aisé. Ainsi, la communication interne s'adapte à ces nouvelles technologies. La mise en œuvre de ces nouveaux canaux de communication offrant de riches possibilités, tant en termes de communication descendante qu'ascendante ou transversale. Les réseaux sociaux d'entreprise, l'intranet, les courriers électroniques, etc., ces technologies permettent de rester

connectés à tout moment, n'importe où, de communiquer, de partager, d'échanger et de s'informer. Les salariés deviennent, par ce biais, de plus en plus acteurs de la communication interne, qui tend parfois même à échapper à l'entreprise, preuve de l'implication et de la motivation de ses collaborateurs.

La communication interne joue un rôle crucial dans la résolution des conflits organisationnels. Une communication efficace au sein de l'organisation permet de prévenir les malentendus, de favoriser la transparence et de créer un climat de confiance. Lorsque les employeurs peuvent communiquer ouvertement et clairement, les conflits ont plus de chances d'être résolu de manière constructive. En outre, une communication transparente facilite l'identification précoce des problèmes, ce qui permet de les traiter avant qu'il ne s'aggrave et perturbe les fonctionnements de l'organisation.

Pour gérer les conflits, les employeurs se doivent donc de trouver la meilleure méthode pour permettre à leurs salariés de cohabiter et d'avancer ensemble dans leur profit et celui de l'entreprise. Plusieurs outils s'offrent à eux pour y remédier et **la communication interne** fait partie des options clés pour sa réussite.

Le conflit en entreprise peut se définir par des désaccords entre deux ou plusieurs entités qui la composent. Ils sont visibles au niveau des comportements ou de la compréhension et impactent sur la productivité de chacun. C'est parfois le résultat d'une suite d'événements survenus au sein de l'entreprise, qui ne sont pas traités à temps par les managers et qui conduisent à une dégradation de la situation et à des réactions négatives de la part des employés. C'est la suite d'une divergence de point de vue ou de vision d'une situation souvent simple et d'une incompréhension des deux parties et qui conduit à une relation conflictuelle sur le long terme.

La communication est un levier important dans la gestion de conflit. Et ceci pour de nombreuses raisons. En premier, une fois que le manager a entendu les deux parties, il procédera à la confrontation. C'est à ce moment-là que chacun d'entre eux prendra conscience de la vision et de la version de l'autre vis-à-vis d'une situation. C'est à cette étape également que chacun peut exprimer ses attentes vis-à-vis de la personne qu'il a en face et de la structure elle-même. Une fois cette étape franchie, ce sera au manager d'établir et de reconstruire le dialogue en évitant tout débordement. C'est un exercice difficile pour chaque partie. Chacun doit user de l'affirmation de soi et du courage pour s'exprimer, mais aussi savoir communiquer en mettant de côté les conflits. La communication tient donc toute sa place dans tout le processus qui peut durer des mois en fonction de la gravité de la situation.

Par ailleurs, les plateformes de communication en ligne, telles que les messageries instantanées et les outils de collaboration, permettent une communication plus rapide et efficace entre les membres de l'organisation. Cela peut favoriser la résolution précoce des conflits en permettant aux parties prenantes de discuter ouvertement et de trouver des solutions rapidement.

De plus, les outils numériques offrent souvent des espaces de communication sécurisés et confidentiels, ce qui peut encourager les employés à exprimer leurs préoccupations et leurs points de vue sans crainte de représailles. Cela favorise la résolution des conflits en permettant une meilleure compréhension mutuelle et en facilitant la recherche de solution équilibrée.

Enfin, les outils de gestions de projets et de suivi des taches numériques peuvent également jouer un rôle important dans la résolution des conflits organisationnels. En permettant une meilleure coordination et une visibilité accrue sur les responsabilités et les délais, ces outils peuvent réduire les sources potentielles de conflits liées à la mauvaise communication ou à des attentes mal alignées.

En tenant compte de ce qui a été mentionné précédemment, nous voulons aborder cette question centrale :

« Comment la communication interne digitalisée peut-elle contribuer à la gestion des conflits au sein de la BNA ? »

Dans le but de mieux explorer notre sujet de recherche et de répondre à notre question centrale, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

- ✓ **Quel est l'importance de la digitalisation au sein de la BNA ?**
- ✓ **Quel est le niveau de digitalisation des services de la BNA ?**
- ✓ **Comment les différents départements de la BNA peuvent-ils collaborer efficacement grâce à la communication interne numérique pour gérer les conflits ?**

En réponse à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La BNA a adopté des outils et des technologies numériques pour améliorer la qualité des services offerts à ses clients, sans cesse croissants et exigeants, et de rester compétitive sur le marché.

H2 : Le niveau de digitalisation des services de la BNA pourrait être hypothétiquement élevé, avec la tendance croissante des banques à adopter des solutions numériques pour répondre aux besoins changeants des clients et améliorer l'efficacité opérationnelle.

H3 : La mise en place d'une plateforme de communication interne digitale au sein de la BNA permet une bonne collaboration efficace entre les différents départements.

Pour répondre se aux différentes questions que nous avons soulevées, nous allons utiliser plusieurs méthodes de collecte de données.

En premier lieu, nous procéderons par une revue de la littérature à travers des documents, articles, ouvrages en rapport avec notre thématique.

Nous allons également condenser les informations les plus pertinentes afin de clarifier et préciser nos explications.

En second lieu, nous mènerons des enquêtes de terrain à travers un questionnaire qui sera distribué aux employés de la BNA, ce qui va nous permettre de collecter des données, de les analyser et d'en tirer des conclusions.

Nous avons donc structuré notre travail en trois chapitres dont les deux premiers abordent l'aspect théorique.

Tout d'abord, le premier intitulé la communication interne à l'ère du digital va traiter des points concernant la notion de la communication interne, les outils et canaux de communication, les avantages et les défis de la communication interne digitalisée.

Le deuxième que nous avons intitulé la résolution des conflits organisationnels traitera de la compréhension des conflits organisationnels et leurs impacts, les approches traditionnelles et l'impact du digital sur la résolution des conflits.

Quant au troisième, il est consacré au cas pratique qui vise à effectuer une analyse sur la communication interne à l'ère du digital et la résolution des conflits organisationnels au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

Chapitre I

La communication interne à l'ère du digital

La communication interne a subi une transformation majeure à l'ère du numérique. Les outils numériques tels que les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux et les applications de messagerie instantanée ont révolutionné la manière dont les entreprises communiquent en interne. Cette évolution a permis une communication plus rapide, plus transparente et plus interactive entre les employés, quel que soit leur emplacement géographique. De plus, le digital a également favorisé l'émergence de nouvelles formes de communication, telles que les webinaires, les podcasts d'entreprise et les blogs internes, qui permettent aux organisations de partager des informations de manière plus dynamique et engageante. Le digital a ainsi considérablement enrichi la palette des outils de communication interne et contribué à renforcer la collaboration et l'engagement des employés.

Section 1 : Notion de la communication interne, sa définition et son Évolution avec le digital

La communication interne se réfère aux échanges d'information au sein d'une organisation entre ses membres. Avec l'avènement du digital, la communication interne a connu une évolution significative.

1.1. Historique de la communication interne

D'après EDOUARD RENCKER, au début des années 80, la communication interne se contente simplement de décrire les enchainements de l'entreprise. On y implante néanmoins un sentiment d'appartenance aux employés pour consolider une meilleure cohésion des efforts. Dans les années 90, les stratégies de communication interne se développent et le maître mot de cette dernière est la motivation.

La communication interne s'adapte alors au discours de l'entreprise qui se veut combattante. Des problèmes persistent car des employés apprennent des changements dans leur entreprise par des sources externes, comme les médias. C'est là le nouveau défi de la communication interne au niveau de la, transmission de l'information.

Développée chronologiquement après la communication externe des organisations, la communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication et du marketing. Et la définition d'une stratégie de communication interne est souvent proche de celle d'une communication externe.

Dans les années 2000, on mise sur la communication comme un facteur d'équilibre et de motivation. Les nouvelles technologies permettent aux employés de prendre plus de place au sein de l'entreprise. L'objectif est de renvoyer la langue de bois et de contrôler le collectif dans

l'entreprise, nous assistons à la création d'un véritable communautarisme dans le monde du travail.¹

1.2. Définition de la communication interne

Il existe différentes interprétations de la communication interne.

Etymologiquement, le terme « communication » vient du latin *communicare* : mettre en commun, être en relation.²

Au sens organisationnel : « *La communication peut être définie comme l'ensemble des principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation et la cohésion, et inciter chacun, à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* ». ³

J-P CITEAU définit la communication interne comme étant « *l'ensemble des mécanismes (formel et informel) favorisant la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre* »⁴.

Chaque entreprise met en place une communication interne en vue de faire connaître ses grandes orientations pour son personnel. La communication interne « *est un domaine sensible en raison de l'inquiétude grandissante des salariées sur leur emploi et leur pouvoir d'achat, de leur distanciation envers l'entreprise, de la difficulté qu'éprouve celle-ci pour recréer de la confiance. La communication existe dans tout type d'organisation : publique ou privée...etc.* »⁵.

La communication interne permet à la fois de transmettre des informations clés aux collaborateurs, mais également d'accroître la cohésion du groupe et la motivation de chacun. Elle transmet les valeurs que l'entreprise souhaite transmettre aux collaborateurs.

Selon **NGAHANE Pierre**, la communication interne « *recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, réunion, note de service, journal d'entreprise, information audiovisuelle sur l'entreprise diffusées au personnel* ». ⁶

¹ AMADO Gilles et GUITTET André, Dynamique des communications dans les groupes, 5ème édition Armand, Paris, 2010,2011, p 06.

²<https://www.o-communication.com/communication/definition-communication/>. Consulter Le 18/03/2024 à 23h36

³ DUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, p.49

⁴ J-P CITEAU : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2ème édition, Armand Colin, p120-121

⁵ LIBEART Thierry, introduction à la communication, éd Dunod, Paris, p.53

⁶ NGAHANE Pierre et Autres, Dictionnaire de gestion, édition ARMAND Colin, Paris, 19996, p.45

Selon MATTELART Michèle et ARMAND : « *la communication interne ne peut fonctionner à vide, elle est un levier qui doit contribuer à faire partager le devenir de l'entreprise* ». ⁷

La communication interne désigne l'ensemble des échanges d'informations au sein d'une organisation, visant à informer, à mobiliser et à engager les employés. Avant l'avènement du numérique, la communication interne se faisait principalement par le biais de réunions entre personnes, de bulletins d'entreprise, de courriers internes et d'affichages dans les locaux.

Selon NIZET, dans la pratique de gestion des ressources humaines 2000, il définit la communication interne comme étant : « *l'ensemble des principes d'actions, de démarches et de pratiques visant :*

- *L'appropriation des finalités pour chaque salarié.*
- *Développer la cohésion pour favoriser le travail.*
- *Mieux communiquer pour favoriser le travail.*
- *Une hypologie de communication fait ressortir).⁸ c'est-à-dire mettre en évidence les principaux aspects à prendre en compte pour assurer le succès de la communication interne ».*

Aujourd'hui, la communication interne est devenue un enjeu important pour les entreprises et ce quelle que soit leur taille. Une transmission d'information de qualité est fondamentale pour le bon fonctionnement de l'organisation. Elle est le porte-parole de la stratégie, de la culture de la vie de l'organisation.

1.3. Les objectifs de la communication interne

Comme nous l'avons signalé ci-dessus, la communication interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein de l'organisation à destination des salariées. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être.

Pour cela, elle doit répondre à de nombreux objectifs :

- Transmettre des informations,
- Motiver les équipes,
- Engager et impliquer les salariés,

⁷ ARMAND et MATTELART Michèle, Histoire des théories de la communication, éd la découverte, 2010, p.121

⁸ PICHAULT.F et NIZET.J, les pratiques de gestion des ressources humaines, Edition du Seuil, 2000, p.157

- Développer le sentiment d'appartenance,
- Favoriser le partage de compétences,
- Véhiculer les valeurs de l'entreprise,
- Ancrer la communication dans l'organisation, aider l'encadrement dans sa mission de communication et faire participer les différents acteurs à l'échange et à la compréhension des informations
- Assurer un bon système d'information qui permette de diffuser l'information au bon endroit et au bon moment, de rendre plus fluide la circulation de l'information ascendante et descendante et de faciliter le développement de situation de communication dans l'entreprise
- Intensifier la diffusion d'information sur les points insuffisamment développés dans le support interne
- Favoriser la reconnaissance du personnel, sa motivation et sa cohésion. Il est fondamental que les objectifs de communication interne soient élaborés avec les différents départements afin d'accompagner le management, puis validés par la direction de l'entreprise.
- Former le personnel à la communication et prévenir les conflits collectifs
- Permettre à chacun de s'exprimer à situer sa contribution au fonctionnement de l'entreprise.⁹

1.4. Les différents types de communication interne¹⁰

Nous allons présenter les différents types de communication interne qui sont : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale ainsi que les moyens de chaque forme.¹¹

⁹ Philippe DETRIE, Catherine BROYER, op. Cite.p.11

¹⁰ <https://www.iscpa-ecoles.com/article/.glossaire/definition-communication-interne/>. 25/02/2024 à 15h19

<https://www.articque.com/communication-interne-en-entreprise/>. Le 25/02/2024 à 15h55

¹¹ LIBEART Thierry, op, cite, p.56

<https://www.talentprogram.fr/communication-interne/>. Le 25/02/2024 à 16h27

1.4.1. La communication descendante ou hiérarchique

Il s'agit d'une communication qui va du haut vers le bas (ou top-down). Ce sont les dirigeants qui vont vouloir transmettre des informations à l'ensemble des salariés. Ces informations sont directement liées aux relations hiérarchiques, il s'agit de directives, de données opérationnelles, transmission d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elles existent dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à leur bon fonctionnement. Elles favorisent la participation aux objectifs pour informer la délégation. Cette forme de communication permet à chaque membre de personnel de comprendre son identité et d'instaurer les relations de confiance.

Tableau 1 : Présentation de la forme descendante de la communication

Type	Mouvements	Supports	Fonctions
La communication descendante ou hiérarchique	C'est l'information la plus communément mise en œuvre et la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons intérieurs.	Les supports sont variés : journal interne, affichages, réunions, notes de service, informations téléphoniques, vidéos...	Outils classiques de management, la communication hiérarchique est utilisée pour informer et diriger le personnel.

Source : WESTPHALAN M.H, « communicateur », 3ème Edition, Dunod, 1998, p.66¹²

1.4.2. La communication ascendante ou salariale

Il s'agit contrairement à la précédente, d'une communication qui va du bas vers le haut (ou Bottom-up). Ce sont alors les salariés qui remontent l'information. Elle permet de recueillir de nombreuses informations sur l'entreprise et les salariés (réclamations, problèmes, requêtes). Elle met en relief les besoins, la préoccupation et les aspirations du personnel, la communication ascendante a pour objectif de cerner les besoins spécifiques des hommes de terrain, connaître le climat de la communication de travail et recenser et d'analyser leurs attentes.¹³

¹² WESTPHALAN M.H, « communicateur », 3ème Edition, Dunod, 1998, p.66

¹³ LIBEART Thierry, introduction à la communication, éd Dunod, Paris, p.56

Tableau 2 : Présentation de la forme ascendante de la communication

Type	Mouvements	Supports	Fonctions
Communication ascendante ou salariale	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part de la base et remonte à la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise...moins institutionnalisés : cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise...voire négligée : est-elle bien nécessaire, ne vient-elle pas troubler l'ordre général

Source : KOLTER et DUBOIS, Marketing et Management, 11^{ème}éd, p.88¹⁴

1.4.3. La communication latérale (horizontale) de la communication

Cela consiste à favoriser les échanges entre les salariés, les managers et les dirigeants sans tenir compte d'un quelconque niveau hiérarchique. Chacun est libre de s'exprimer sur le sujet qui lui semble important. Ces informations permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire.

« L'information latérale est la plus difficile à maîtriser et la plus porteuse de bruit »¹⁵

¹⁴ KOLTER et DUBOIS, Marketing et Management, 11^{ème}éd, p.88

¹⁵ LIBEART Thierry, op, cite, P.58

Tableau 3 : Présentation de la forme latérale de la communication

Type	Mouvements	Supports	Fonctions
La communication latérale ou horizontale	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique, c'est un échange d'égal à égal, entre différents acteurs, services ou spécialistes	L'information latérale se fait naturellement. Dans les petites structures : tout le monde se fait connaître. Les locutions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontre interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information.	L'information horizontale permet de rassembler le personnel, de (l'esprit) et indirectement de mieux coordonner le processus de production.

Source : WESTPHALAN, « communicateur », 3 éditions, Dunod, 1998, p.67¹⁶

1.5. Le champ de la communication interne

La communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel.

1.5.1. La communication formelle :

La communication formelle est un moyen de transmission des informations de façon officielle, bien établie, transparente. Elle est souvent destinée à tous. Elle émane le plus souvent de la direction de l'entreprise et destinée aux salariés (de l'entreprise dans son ensemble ou d'une division ou d'un service). La communication formelle est souvent stricte, très corporatif, émise avec un langage soutenu, officiel. Son côté « formel » est parfois apprécié, parfois critiqué pour manque de côté vivant, amusant, ludique. Elle renvoie ainsi à « tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation, son objet est de canaliser les mouvements d'information à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise ».

La communication formelle en entreprise peut prendre la forme de newsletters, de communiqués, de notes de service.¹⁷

¹⁶ WESTPHALAN, « communicateur », 3 éditions, Dunod, 1998, p.67

¹⁷ <https://www.maxicours.com/se/cours/la-communication-interne-et-externe-dans-les-organisations/>. Le 29/02/2024 à 16h55

<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/communication-formelle-informelle-dans-entreprise-11-05-2021.html>. Le 29/02/2024 à 16h55

1.5.2. La communication informelle

La communication informelle en entreprise désigne l'ensemble des communications qui ne sont pas émises dans le cadre formel d'une prise de parole de la part de la direction, par exemple. Il peut s'agir de discussion libre réalisées par les salariés autour d'une pause-café, ou encore de discussion d'équipes suivant la diffusion d'une newsletter officielle et formelle, par exemple. La communication informelle n'est pas encadrée. Elle est de fait nécessairement plus libre, moins contrôlée. Autrement dit, qu'il représente une courroie non structurée de communication essentielle à l'efficacité organisationnelle.¹⁸

1.6. Evolution de la communication interne avec le digital

Dans les années 1990, on parlait du web 1.0, statiques pour lequel la transmission d'informations se faisait de la manière la plus simple possible, l'interface n'était pas attrayante et le contenu léger.

Ces techniques ont peu à peu évolué vers le web 2.0, social et dynamique, plaçant l'utilisateur au cœur du système avec des interfaces interactives. Ce terme est apparu dans les années 2003 avec **Dale Dougherty**, mais s'est réellement imposé à partir de 2007, le temps qu'un grand nombre de sites se mettent à jour et que les connexions à Internet soient rapides et facilitées. Le terme « 2.0 » désigne l'ensemble des fonctionnalités du web permettant aux internautes d'échanger des informations au travers de nouvelles interfaces et d'interagir notamment grâce au web social. Les utilisateurs peuvent publier du contenu et échanger sans que cela nécessite des connaissances techniques et informatiques.

Avec l'arrivée du digital, la communication interne a connu une évolution significative. Les entreprises ont adopté des outils numériques tels que les intranets, les plateformes collaboratives...pour faciliter la diffusion rapide et efficace d'information. Ces outils permettent également une communication plus interactive, favorisant les échanges entre les employés et encourageant la collaboration à distance.

Le digital a ouvert de nouvelles possibilités en matière de communication interne, avec l'émergence de formats tels que les webinaires, les blogs internes et les vidéos en direct. Ces formats permettent aux organisations de partager des informations de manière plus dynamique et engageante, favorisant ainsi l'implication des employés.

¹⁸ Shimon L. DOLAN, Éric GOSSELIN et All, Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{éd}, Gaétan Morin, Montréal, 2002, p.157

L'évolution de la communication interne avec le digital a permis aux entreprises de renforcer leur culture d'entreprise, d'améliorer la collaboration entre les équipes et de tenir les employés informés et engagés quel que soit leur lieu de travail.

La digitalisation de la communication interne repose sur l'implantation des nouvelles technologies dans le but d'améliorer le partage des informations. Durant ce processus, les outils classiques laissent place à des solutions digitales. Elles sont bien adaptées à l'essor des réseaux sociaux internes comme aux nouveaux modes de collaborations.¹⁹

Section 2 : Les outils et canaux de communication interne utilisés dans les organisations

Les organisations utilisent une variété d'outils et de canaux de communication pour faciliter la transmission d'information et la collaboration entre les employés. Nous aborderons ci-dessous quelques-uns des outils et canaux de communication utilisés :

2.1 Les outils de communication interne

Il s'agit des ensembles d'actions menées au sein de l'organisation afin de mieux faire circuler l'information entre les collaborateurs. Nous avons cependant comme outils de communication interne :

2.1.1. Les moyens écrits

Les moyens écrits sont l'un des éléments des difficultés de la communication interne, aussi ils sont l'un des facteurs de sa réussite.²⁰

Parmi ces moyens on peut citer :

➤ Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise est à la fois le plus critiqué des moyens de communication interne, plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents et irrités par son contenu et le plus efficace par son large public.

Il représente « l'esprit » de l'entreprise. Son principal avantage est d'être souple et contrôlable, mais on lui reproche souvent d'être trop hiérarchique et pas assez interactif. La création d'un journal d'entreprise nécessite de bien définir ses objectifs et son fonctionnement.

¹⁹ <https://agencestartitups.fr/de-la-communication-classique-vers-un-axe-de-communication-digital/>. Le 29/02/2024 à 16h57

²⁰ NICOLE a et THIERRY L, op.cit., p 31

➤ **La note de service**

C'est un instrument d'information descendante, elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne et d'informer sur les orientations juridiques, techniques ou commerciales. Elle est très ciblée et diffusée à un groupe de personne restreint.

➤ **Les notes flash**

Elle se situe entre le journal d'entreprise et la note de service, visant à informer les salariés d'une façon claire et rapide, elle est irrégulière et elle a pour objectif d'informer l'ensemble des travailleurs de l'entreprise en temps réel.

➤ **L'affichage**

Il est rarement un élément suffisant pour une action d'informer. Il permet de prévenir, sensibiliser et informer les salariés de l'entreprise.

Un manuscrit soigné permet de capter l'attention et d'inciter à l'action. Bien situées à des endroits stratégiques, elles ont un impact généralement très fort.

➤ **Boîtes à idées**

La boîte à idées fait partie des méthodes de base trop souvent négligées.

Lieu privilégié pour l'exercice de la créativité du personnel, elle peut donner lieu à des découvertes intéressantes, même si elles ne mènent pas toujours à la réalisation d'économies. Dans tous les cas, les suggestions retenues devront être largement communiquées car elles témoignent de l'implication totale du personnel envers les objectifs de l'entreprise. Elles pourront s'accompagner de primes et leurs auteurs seront également valorisés dans les brochures internes.²¹

2.1.2. Les moyens oraux

L'oral est le plus ancien de la communication interne, il est aussi le plus efficace. Les moyens oraux permettent la mise en place d'une communication de proximité qui s'opère directement sur le lieu de travail.²²

²¹ Thierry LIBAERT, La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise, éd OIC, Naves (France), 2007, P.146.

²² BONEU, R, l'entreprise communicante-Démarche et pratique de la communication interne, Edition Liaisons, 1990, p.50.

Comme moyens oraux, il y a :

➤ **Les réunions**

La réunion est l'outil le plus utilisé, sa première finalité réside dans l'échange d'informations techniques en vue d'un objectif d'atteindre des résultats.

L'objectif de la réunion est soit d'obtenir l'information, soit de prendre une ou plusieurs décisions.

➤ **Les feedbacks**

Il s'agit de faire remonter des informations à la direction ou aux supérieurs hiérarchiques. Il peut s'agir de problématiques récurrentes ou de difficultés ponctuelles. L'objectif étant bien sûr d'améliorer une situation.

2.1.3. Les moyens électroniques

L'évolution technologique à son tour à peut engendrer des incidences dans le domaine de la communication interne.

➤ **L'internet**

L'internet est un réseau qui sert à faire des recherches scientifiques et d'autres activités. En quelques années il a gagné une place de choix pour les échanges entre les employés.

➤ **L'intranet**

C'est l'un des moyens les plus récent utilisé dans les entreprises pour informer le personnel sur les changements et les activités de leur entreprise d'une manière régulière permanente, cet outil à peut prouver sa fidélité et sa performance par rapport aux besoins de l'entreprise.

De plus, le téléphone et le courrier écrit, censé permettre au salarié plus de liberté.

2.2. Les canaux de communication interne

Les canaux de communication désignent des moyens utilisés par une organisation pour faire passer ses messages. Or, en la matière, les choix disponibles sont particulièrement nombreux...

Nous retiendrons entre autres :

2.2.1. La presse écrite

La presse écrite est l'ensemble des moyens imprimés de diffusion de l'information écrite, ce qui englobe notamment les journaux quotidiens, les publications périodiques et les organismes

professionnels liés à la diffusion de l'information. Elle est idéale pour une communication ciblée. Elle permet notamment :

- **Diffusion d'information**

La presse écrite permet de transmettre des informations importantes à l'ensemble des membres de l'organisation de manière claire et concise. Cela peut inclure des annonces, des mises à jour, des politiques internes, des événements à venir, etc...

- **Création d'un sentiment d'appartenance**

Elle peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en les tenant informés des réalisations, des succès et des activités de l'organisation. Cela peut favoriser un sentiment de fierté et d'engagement envers l'organisation.

- **Communication transparente**

En utilisant la presse écrite, les organisations peuvent communiquer de manière transparente et équitable avec tous les membres de l'équipe. Cela peut aider à prévenir les malentendus et à promouvoir une culture de communication ouverte.

- **Conservation des informations**

Contrairement aux messages éphémères, la presse écrite offre un support tangible et durable. Les employés peuvent se référer à ces informations ultérieures, ce qui peut être utile pour les rappels, les formations ou les références.²³

2.2.2. E-mails

Les e-mails sont un moyen courant de communication interne. Ils permettent d'envoyer des messages rapides, des annonces, des mises à jour et des informations importantes à un large groupe d'employés en même temps.

2.2.3. Le courriel

C'est le moyen de communication le plus courant et il est utilisé pour la communication ascendante, descendante et horizontale.

²³ https://www.toupie.org/Dictionnaire/.Presse_ecrite.htm Le 23/02/2024 à 22h32

En général, il est utilisé pour notifier les problèmes, et même pour gérer les tâches, bien que beaucoup de ces dernières doivent être effectuées dans un gestionnaire de tâches ou un CRM. Il peut également être utilisé pour partager des mises à jour des rapports, des documents et des décisions importantes. Il offre également une trace écrite des échanges, ce qui peut être utile pour référence future. Cependant, il est important de noter que le courriel ne doit pas être utilisé comme le seul moyen de communication interne, car il peut parfois être impersonnel et entraîner une surcharge de message. Il est préférable de combiner le courriel avec d'autres outils de communication, tels que les réunions en personnes, les appels téléphoniques ou plateformes de messagerie instantanée, pour favoriser une communication plus dynamique et collaborative.

2.2.4. Les réunions

Les réunions jouent un rôle crucial dans la communication interne des organisations. Elles permettent aux membres d'une équipe ou d'un département de se réunir en personnes pour discuter de sujets importants, partager des idées, prendre des décisions et résoudre des problèmes.

Les réunions offrent un espace de dialogue en temps réel, favorisant l'interaction et la collaboration entre les participants. Elles permettent également de clarifier les informations, d'obtenir des éclaircissements et de résoudre les malentendus de manière immédiate. Les réunions peuvent renforcer la cohésion d'équipe, stimuler la créativité et favoriser un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les réunions offrent dans la communication interne un espace pour la prise de décisions collective. En réunissant les membres de l'équipe, les réunions permettent d'aligner les objectifs, de partager des informations clés et de discuter des différentes perspectives. Cela favorise la participation de tous les membres, renforce la confiance et facilite la résolution des conflits. De plus, les réunions peuvent également servir à motiver et à inspirer les employés en leur donnant l'occasion de partager leurs succès, leurs défis et leurs idées. Elles sont une bonne méthode pour la communication descendante et horizontale, mais pas pour la communication ascendante. Les réunions sont un outil essentiel pour la communication interne et la collaboration au sein des organisations.

2.2.5. CRM ou Customer Relationship Management

Il est l'un des canaux les plus importants de la communication interne. Remplaçant (et faisant évoluer) les intranets, il est le bon endroit pour centraliser toutes les communications de l'entreprise :

- A partir des informations sur les clients et les partenaires ;
- A la gestion et à l'organisation des projets ;
- Aux agendas des équipes et à bien d'autres domaines.

Grace au CRM, les équipes peuvent partager des données client, des historiques d'interaction et des informations sur les besoins et les préférences des clients. Cela favorise une communication plus efficace et cohérente ; permettant aux employés de mieux répondre aux demandes des clients et de fournir un service de qualité. De plus, le CRM permet également de suivre les performances et les résultats, ce qui facilite la prise de décision et l'optimisation des processus internes. Le CRM permet également aux différents départements de travailler ensemble de manière plus efficace. Les équipes peuvent partager des données en temps réel, ce qui facilite la coordination des activités et la résolution des problèmes. Il offre également des fonctionnalités de suivi des tâches et des projets, ce qui permet aux équipes de rester organisées et de travailler de manière plus productive. Le CRM est un outil précieux pour renforcer la communication et la collaboration interne au sein des organisations.

2.2.6. Evènements sociaux

En particulier aujourd'hui, avec l'augmentation du télétravail due au COVID, il est important d'organiser des évènements sociaux, même si c'est par voie télématique, pour remplacer le café-causerie. Les clés pour que ces évènements fonctionnent sont :

- Assistance facultative.
- Pendant les heures de travail.
- Ils doivent être divertissants.
- Qu'ils aient un objectif clair.

2.2.7. Discussions internes

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication au sein même d'une entreprise, à destination des salariés, afin d'accroître l'échange d'information et promouvoir la culture d'entreprise.

Par ailleurs, il s'agit aussi d'un excellent moyen pour fidéliser et retenir ses employés, en suscitant en eux un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et pour attirer de nouveaux talents. Ainsi, au-delà du cadre informatif, elle vient en renfort de la gestion des ressources

humaines, puisqu'elle permet d'instaurer un bon climat de travail, de fédérer tout le monde autour de projets, de stimuler l'efficacité et la créativité au sein de l'entreprise.

Que ce soit la gestion des équipes et des tâches ou pour rester en contact au quotidien, les chats sont essentiels.

2.2.8. Les boîtes à suggestions

Bien que cela semble être un canal de communication presque anachronique, c'est souvent un bon moyen de donner du feedback à la direction sans crainte de représailles.

Elles jouent un rôle important dans la communication interne. Elles offrent un moyen pour les employés de partager leurs idées, suggestion et feedbacks de manière confidentielle. Ces boîtes permettent aux employés de se sentir écoutés et valorisés, en donnant l'opportunité de contribuer activement à l'amélioration de l'organisation. Les suggestions recueillies peuvent aider à résoudre des problèmes, à identifier des opportunités d'améliorations et à favoriser l'innovation.

Bien que cela semble être un canal de communication presque anachronique, c'est souvent un bon moyen de donner un feedback à la direction sans crainte de représailles. L'idéal serait que l'organisation soit ouverte à la conversation et qu'il n'y ait aucun problème à donner son avis ou à se plaindre à qui que ce soit, mais souvent ce n'est pas le cas.

En donnant aux employés la possibilité de contribuer activement à la l'amélioration de l'organisation, les boîtes à suggestion favorisent l'engagement des employés et renforcent la culture de collaboration et d'innovation.²⁴

Section 3 : Avantages et défis de la communication interne digitale

La communication interne présente de nombreux avantages, mais aussi certains défis :

3.1. Avantages

Nous avons comme avantages :

3.1.1. Rapidité

Les informations peuvent être transmises instantanément à travers divers canaux, ce qui permet une communication rapide et réactive.

²⁴ <https://www.efficacy.com/fr/canaux-communication-interne/>. Consulter le 26/03/2024

3.1.2. Accessibilité

Grace aux outils numériques, il est plus facile pour les membres d'une équipe d'accéder aux informations et aux ressources nécessaires, peu importe où ils se trouvent. Que ce soit sur un ordinateur, une tablette ou un téléphone portable, la communication digitale permet à chacun de rester connecté et informé.

3.1.3. Les employés peuvent accéder aux informations importantes à tout moment et depuis n'importe où, ce qui est particulièrement utile pour les organisations ayant des employés distants ou repartis sur plusieurs sites.

3.1.4. Interaction

Les outils numériques permettent une communication bidirectionnelle, favorisant l'interaction et le dialogue entre les employés et la direction.

3.1.5. Collaboration

Les plateformes collaboratives et les outils de partage de documents facilitent la collaboration entre les équipes même à distance.

3.1.6. Personnalisation

Les entreprises peuvent personnaliser les messages en fonctions des besoins et des différents groupes d'employés, ce qui favorise l'engagement et l'adhésion.

Nous avons également comme avantages :

- **La simplicité** : il est plus facile de partager des informations, de collaborer et de communiquer avec les membres d'une équipe, peu importe leur emplacement géographique. Elle permet de réduire des délais de réponse et d'assurer une meilleure coordination entre les membres de l'équipe.
- **Evaluation de l'efficacité des actions d'entreprises.**
- **La mobilité** : la communication mobile (smartphones, tablettes électroniques...) est un aspect important de la communication numérique.
- **La convergence des médias**, de la télévision, de la radio et du téléphone mobile. La consommation de l'information numérique se fait de plus en plus hors des supports d'origines (exemple : les émissions de télévisions se voient en VOD, la radio s'écoute en podcasts).

- **La communication numérique permet le développement de nouveaux usages mais aussi de nouveaux outils de mesure d'efficacité.**

3.2. Défis

Comme défis, nous avons :

3.2.1. Surdose d'information

Avec la multitude d'outils et de canaux disponibles, il peut être difficile pour les employés de filtrer et de gérer efficacement les informations, ce qui peut entraîner une surcharge informationnelle.

3.2.2. Barrière technologique

Certains employés, en particulier ceux qui ne sont familiers avec les nouvelles technologies peuvent rencontrer des difficultés à utiliser les outils de communication digitale, ce qui peut entraîner une exclusion numérique.

3.2.3. Sécurité des données

La transmission d'information sensibles via des canaux numériques peut présenter des risques en termes de sécurité de données, notamment en ce qui concerne la confidentialité et la protection contre les cyberattaques.

3.2.4. Perte de connexion humaine

Bien que les outils numériques facilitent la communication, ils peuvent parfois conduire à une perte de la connexion humaine, en particulier dans les organisations où les interactions en personne sont limitées.

3.2.5. Gestion de la réputation

Les informations diffusées via les canaux numériques peuvent se propager rapidement et avoir un impact sur la réputation de l'entreprise, ce qui souligne l'importance d'une gestion proactive de la communication interne.

3.2.6. Confidentialité des informations

Lorsque l'on utilise des outils de communication digitale, il est important de s'assurer que les informations sensibles ne sont pas compromises. Il est nécessaire de mettre en place des

mesures de sécurité appropriées pour protéger les données et limiter les accès aux personnes autorisées.

Nous avons également comme défis :

L'utilisation éventuelle des outils de communication numérique peut causer des perturbations au niveau de débit de connexion ; comme la vitesse de connexion, des brouillards au niveaux des réseaux, des problèmes techniques.

- Le digital limite les contacts humain et sociétal ; tout est devenu presque virtuel ; moins de chance d'avoir des vraies relations.
- Des problèmes liés à la sécurité des données propres à l'organisation.
- Le digital déstabilise les communicants, ces derniers prennent en considération toutes les informations diffusées ou partagées ; ils ne vérifient pas les sources officielles, ce qui cause un flux dans la maîtrise des actions dans les temps.

Conclusion

La communication interne à l'ère du digital a considérablement évolué grâce à l'introduction de nouveaux outils et canaux numérique. Cette évolution a apporté de nombreux avantages, tels que la rapidité, l'accessibilité et l'interaction accrue entre les employés. Les organisations peuvent désormais communiquer de manière plus efficace et collaborer plus facilement, ce qui favorise l'engagement et la productivité des équipes.

Cependant cette transformation n'est pas sans défis, notamment en ce qui concerne la gestion de l'information, la sécurité des données. Il est donc essentiel pour les organisations de mettre en place des stratégies de communication interne adaptées, en tenant compte à la fois des avantages et défis associés à la communication interne.

En fin de compte, une approche équilibrée, combinant les avantages de la communication digitale avec une gestion proactive des défis, permettra aux organisations de maximiser les bénéfices de la communication interne à l'ère du digital tout en minimisant les risques potentiels.

Chapitre II
La résolution des conflits
organisationnels

Il est vraiment important de bien gérer ces conflits car il est possible d'avoir des conséquences négatives, premièrement sur les personnes (remise en cause de soi, manque de performance, de créativité), ensuite sur l'organisation (baisse des profits, la notoriété de l'organisation sera mise en jeu) ainsi pour éviter ces situations et mener l'entreprise à atteindre ses objectifs les individus doivent travailler dans un climat harmonieux.

Dans ce deuxième chapitre nous aborderons les différents aspects permettant de comprendre les conflits organisationnels ainsi que leurs impacts, ensuite nous parlerons des approches traditionnelles de résolution des conflits et pour finir, on abordera l'impact du digital sur la résolution des conflits.

Section1 : La compréhension des conflits organisationnels et leurs impacts

1.1 Compréhension d'un conflit organisationnel

1.1.1 Définition d'un conflit

Selon **Yvan POTIN**, dans une organisation, le mot conflit s'applique généralement à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer un choix d'une action.²⁵

On peut définir le conflit par ce qu'il est :

- la manière dont il apparaît,
- dont il est décrit, ses modes d'expression,
- les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés,

On peut définir le conflit par ce qu'il fait :

- les conséquences, les effets qu'il produit,
- le déséquilibre personnel ou collectif,
- l'équilibre des organisations ou des personnes (pathologies, psychologies)
- moteur ou frein de la dynamique institutionnelle

On peut définir le conflit par ce qu'il devient

- évolution,
- déplacement vers d'autres buts,
- disparition,
- développement quantitatif ou qualitatif,

²⁵ LA GESTION DES CONFLITS DANS UNE ORGANISATION de POTIN-YVAN édition 2008-2009 p.5/15 consulté le 20 mars à 15h12

-le terme conflit est couramment associé à désaccord, discorde, lutte, opposition, tiraillement.

La notion de conflit désigne donc une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. Celui-ci peut être du à la présence simultanée de forces opposées, à une rivalité lorsque les acteurs sont en compétition pour atteindre le même but.

De tout temps, le conflit est apparu comme une donnée inévitable et inéluctable des relations humaines pouvant revêtir des formes différentes et jouant un rôle dans la dynamique et l'évolution des individus et des collectivités.

1.1.2 Définition d'une organisation

Une organisation est « *un ensemble d'humain structuré...en mouvement permanent* ». **Philippe Bernoux**²⁶

L'organisation a été redéfinie par **Olivia Belin** *comme des espaces de communication <<par excellence>> ou projets collectifs et culture commune partagée (valeurs, normes, positionnement des acteurs) y sont comme exacerbés et disponibles pour des approches qualitatives.*²⁷

1.2 Définition des conflits organisationnels

Les conflits organisationnels sont <<*des situations dans lesquels sont impliqués des individus, dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer*>> *Hellriegel et Slocum (2006)*

Dans le champ de la psychologie organisationnelle, les multiples définitions s'accordent sur le fait que le conflit est un processus qui débute lorsqu'un individu ou un groupe perçoivent des différences et des oppositions entre lui et un autre individu (ou groupe) à propos d'intérêts, croyances ou valeurs auxquels ils accordent de l'importance (**De Dreu, Beersma, 2005**).²⁸

²⁶ Des clés pour comprendre les organisations à partir de l'analyse stratégique, les fiches en ligne de la lettre du CEDIP Septembre 2017 p.1/4.

²⁷ Une définition mixte de l'organisation : une intentionnalité mixte et méthodologique, BELIN-Olivia migrations conceptuelles 31-2007 p.183/195 consulté le 20 mars à 15h15

²⁸ Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine, PIERRE-Casals dans le bulletin de psychologie 2011/3 (Numéro 513) P.256/273 consulté le 23 février à 16h03

Prenons exemple d'une étude menée auprès de 191 employés dans un établissement pour handicapés, le rôle du sentiment de contrôle, comme médiateur entre conflit et bien-être, a été mis en évidence (**De Dreu, Beersma, 2005**). Il apparaît que ce sentiment détermine le choix de réponse des individus face au conflit. Le conflit a un rôle d'autant plus important, en tant que stresser professionnel, que les personnes adoptent un comportement de fuite, qui est, lui-même, corrélé avec un sentiment d'impuissance acquise.

L'ensemble de ces processus psychosociaux, potentiellement à l'œuvre dans la dynamique des relations conflictuelles, sont à compléter par la typologie des conflits.²⁹

1.3 Les sources de conflits dans une organisation

Les conflits dans une organisation sont émanant de différentes sources qui peuvent être classées de la manière suivante :

1.3.1 Les sources liées au fonctionnement

a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

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

b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisationnelle

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

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

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

²⁹ Marie-Pierre GAZALS-ferré vers une transformation des conflits organisationnels dans le **bulletin de psychologie** 2013/3 P.263/273

d) Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

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

e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

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

f) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

Des membres une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui créer des possibilités de conflits

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

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

1.3.2 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, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciements³⁰

³⁰ LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS DE POTIN-Yvan, Edition 2008-2009 P.8/15 consulté le 19 mai à 19h11

1.4. Les types de conflits organisationnels

Paty E (2009) identifie dix types de conflit dans une organisation

Tableau 4 : Les types de conflits

Types de conflits	Origines possibles du conflit
1-Conflit lié au pouvoir	Hiérarchie, pouvoir et contrôle sur autrui
2-Conflit lié aux besoins	Besoins psychologiques, de sécurité de reconnaissance
3-Conflit lié aux valeurs	Nature des achats(équitable) différences culturelles
4-Conflit liés aux ressources	Matériel, espace
5-Conflit lié aux relations	Rapport interpersonnels
6-Conflit de tache	Contenu et objectifs de travail
7-Conflit de procédé	Manière dont le travail est effectué
8-Conflit instrumental	Dimensions relationnelles, technique ou structurelles du conflit
9-Conflit socio-économique	Dimension affectives, émotionnelles et irrationnelles
10-Conflit de pouvoir	Lutte, établissement de statut, de hiérarchie, de rapports d'influence ³¹

Source : Paty E (2009)

1.5. Les différentes étapes de la résolution d'un conflit organisationnel

Les éléments de la résolution d'un conflit consistent à comprendre les composantes et les dynamiques du conflit, à ne pas laisser trainer la situation et à prendre le temps de communiquer. Pour découvrir d'autres stratégies d'intervention efficaces permettant de gérer de façon constructive les situations conflictuelles

1. Comprendre le type de conflit en jeu

Est-ce un conflit interpersonnel, au moins deux individus se sentent en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs ou de comportements. Est-ce un conflit intergroupe, des tensions surgissent au sein d'un groupe et affectent son fonctionnement. Est-ce un conflit organisationnel, issu de l'opposition et de différends avec l'organisation de l'entreprise. Est-ce un conflit d'objectif, les membres de l'équipe ne recherchent pas la même issue à un projet. Est-

³¹ Les conflits dans les organisations de HENRY-Gilles docteurs en sociologie de l'université de Lorraine, édition de la journée régionale d'étude et de performance de l'ALIBODE- Samedi 12 octobre 2019, P.8/15 consulté le 19 mai à 19h49

ce un conflit cognitif, les membres de l'équipe ne s'entendent pas sur les réflexions et raisonnements à avoir. Est-ce un conflit affectif, les sentiments entre les membres d'une même équipe sont incompatibles.

2. Déterminer les causes et les variables du conflit

La manière de communiquer, la distance hiérarchique, les stéréotypes, les préjugés et les jugements de valeurs sont tous des éléments pouvant être à l'origine de l'éclosion d'un conflit. Les variables qui affectent le conflit sont également nombreuses incluant tout ce qui touche personnellement l'individu : ses valeurs, ses croyances, ses besoins, sa personnalité, son attitude. Même chose pour le contexte situationnel du conflit comme le statut des personnes impliquées, ou encore, tout ce qui a trait à la structure de l'organisation comme les règles et les procédures en place.

3. Anticiper les conséquences

Un conflit peut réduire la créativité et l'innovation, diminuer la communication entre les membres de l'équipe et briser leur indépendance. Plus tôt vous anticipez ces conséquences, plus vite vous pourrez prendre les bonnes mesures pour éviter l'exacerbation du conflit.

4. Choisir un mode de résolution de conflit

En réaction au conflit, vous pourrez soit collaborer, chercher un compromis, éviter, rivaliser ou céder. En tant que leader inspirant, privilégiez la collaboration, puisque cela permet de résoudre un conflit et que tous et toutes obtiennent satisfaction.

5. Mesurer l'efficacité de l'intervention

À la fin du conflit, prenez le temps nécessaire pour évaluer ce qui a bien et moins bien fonctionné afin de mesurer l'efficacité de l'intervention. Cette démarche permettra l'amélioration de vos méthodes de gestion de conflits.

Pour terminer, si vous repoussez la gestion d'une situation conflictuelle au sein de votre équipe et que vous évitez ou ignorez ce conflit, cela risque de ternir l'image de marque de votre organisation et rendre celle-ci moins intéressante pour votre équipe actuelle et pour vos futurs et futures stagiaires et employés. Cela dit, s'il est bien géré, les membres du personnel deviennent plus productifs, créatifs et travaillent plus en équipe, ce qui contribue à la croissance d'une entreprise.

1.6. Les impacts des conflits organisationnels

Si l'on se penche sur les impacts humains du fait de conflit, il sera vécu, de façon inéluctable, une détérioration de la communication et par conséquent, une dégradation du climat social.

La perte de confiance en l'autre et/ou en l'organisation expose à l'isolement, à la démotivation et à un total désengagement, dans les tâches professionnelles et dans les relations humaines, car la communication est rompue, « on s'ignore, ou on se toise », « plus moyen de discuter ! »
« On est campé sur nos positions

Et cela, sans compter les dégâts psychologiques que cela comporte sur une personne un peu plus sensible, voire « soumise ».

L'impact sur la productivité : est certain car indépendamment d'un mutisme de part et d'autre entre les parties en jeu, des causes d'absentéisme sont là : congés maladie, horaires décalés... pouvant perturber toute une chaîne de production, demandant à l'organisation de se réadapter et de trouver des moyens voire des solutions auxquelles elle ne pourrait répondre que par la contrainte des organisations syndicales.

Les impacts sont aussi d'ordre économique : une chaîne de production freinée ou à l'arrêt est un gouffre pour l'entreprise, les charges n'en sont pas pour autant stoppées...

Les impacts sur la productivité pénalisent gravement l'image de marque d'une entreprise, qui, au niveau concurrentiel, la fragilisent en diminuant fortement sa compétitivité.

Ces mêmes impacts ont une conséquence grave sur la crédibilité du dirigeant qui ne sait comment résoudre ce nœud gordien, et qui du dirigeant qui ne sait comment résoudre ce nœud gordien, et qui vient entacher sa performance, et de surcroît sa notoriété.

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement la problématique des conflits en entreprise, en instaurant un climat propice à la communication non violente, et un style de management à l'organisation.³²

Section2 : Approches traditionnelles de la résolution d'un conflit

Il n'existe pas d'approche universelle et parfaite pour la résolution des conflits dans toutes les situations.

« Le type de conflit soulevé, le contexte dans lequel il s'enracine, les jeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité, l'interdépendance qui les

³² Les 5 étapes pour gérer un conflit en tant que gestionnaire par KASHINDI-Emmanuel Kambi publié en octobre 2003 consulté le 20 mars à 20h30

lie, voilà autant d'éléments qui conditionnent l'attitude à adopter pour en arriver à une solution »³³

Ainsi, chaque situation conflictuelle requiert une approche spécifique en fonction de son contexte. En ce qui concerne les approches, nous avons :

2.1. La médiation

La médiation est généralement suggérée par les parties impliquées lorsqu'elles estiment qu'une résolution pacifique du conflit est possible. Le médiateur se concentre sur les besoins réels des parties, encourage des solutions créatives pour satisfaire tout le monde, et favoriser des rencontres pour améliorer les relations, sans prendre parti. Son objectif est de créer une nouvelle dynamique de dialogue et de coopération pour briser le cycle des conflits.

2.2. La conciliation

Le conciliateur intervient en tant que médiateur neutre entre les parties pour faciliter un accord sur les points de désaccord. La conciliation se concentre sur le différend lui-même, c'est-à-dire les revendications mutuelles des parties en conflit.

Entre deux parties qui se réclament la possession d'un objet, le conciliateur obtient soit le partage, soit la renonciation d'une des parties à ses droits. Le conciliateur est généralement imaginé comme un vieux sage plein d'expérience, il sait calmer les passions et faire sortir du litige et leur donner des conseils. Cette technique de conciliation n'est plus très pressée en raison d'un très grand taux d'échec.³⁴

2.3. La négociation

La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties qui en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeante, de la part de chacun.³⁵

La négociation nous apparaît alors comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement indépendantes, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leurs objectifs.

³³ CHARLINE.L, « savoir gérer un conflit », Levallois-Perret, édition : Studyrama, 2008, P102

³⁴ GARBY.T, « la gestion des conflits », Paris, édition : Economica, 2004, P08

³⁵ AUDEBERT.P, « la négociation », Paris, édition : D'organisation, 1995, P34

Elle est la première méthode de gestion des conflits. La négociation n'a pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou de mieux organiser leur relation.³⁶

2.3.1. Les différents types de négociations

Il existe deux types d'approches de la négociation : la négociation distributive et la négociation intégrative. La première dégage nécessairement un gagnant et un perdant, la seconde ne donne que des gagnants, donc permet d'avoir un accord plus durable.³⁷

➤ La négociation conflictuelle ou « distributive » gagnant/perdant

Ce type de négociation implique un comportement de domination et d'affrontement entre les différents protagonistes, chacune des parties, essaie de maximiser ses propres intérêts. Son profit est de limiter ses pertes. A ce stade le conflit est inscrit dans leurs vies sociales, leurs finalités, sera donc de modifier les rapports de force.

Les protagonistes se considèrent comme des adversaires. Ils utilisent : la nuance, le bluff, la surenchère, la dissimulation de l'information, les pivots factives, l'absence, le retard, le changement de négociateur éventuellement.

➤ La négociation coopérative « intégrative » gagnant/gagnant

La négociation intégrative ou raisonnée, ce type de négociation implique une attitude de coopération entre les protagonistes et une volonté d'appartenir à une œuvre commune. Elle est axée sur une approche de résolution des problèmes. Les parties cherchent à envisager tout un éventail de solution mutuellement satisfaisantes, elles visent à réussir un accord qui refasse que les gagnants en maximisant des gains mutuels.

Les protagonistes se considèrent comme des partenaires. Ils dévoilent leur jeu et leurs objectifs dès le départ, ils innovent, créent, proposent. Ils n'hésitent pas à faire des promesses inconditionnelles, à utiliser des argumentations utopiques, mais prévoient et mettent en relief les problèmes communs futurs.

Cette négociation débouche souvent sur un compromis satisfaisant dans lequel chaque partie cède sur un point qu'elle juge moins important que ce qu'elle reçoit en contrepartie. C'est ce type de négociation qui est à mettre en œuvre dans les conflits sociaux pour arriver à un accord durable, et qui sera respecté.

³⁶ BELLENGER.L., « stratégie et tactique de la négociation », Paris, édition : ESF, 1999, P17

³⁷ BARMAYER.C et all, « 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines », France, édition : Bréal, 2003, P33

Il y a un troisième type de négociation dit (perdant/perdant). Ce cas peut avoir lieu si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes les deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation (perdant/gagnant) et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminées à ne pas céder. Mais elle peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

Cette typologie ne recouvre pas toute la réalité, car la négociation réelle est mixte, et elle est parfois aussi le lieu de stratagèmes, de manipulations « le phénomène de l'impact relationnel des négociateurs).³⁸

2.3.2. Les différentes techniques de négociations

Les principales techniques qui concernent les comportements et le déroulement même de la négociation, sont nombreuses. On relèvera la technique du « point par point » ; des « jalons » ; de la technique des « quatre marches » et la technique de « la pendule »³⁹

➤ La technique « point par point »

Ou du découpage pour arriver à une série de compromis partiels. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de 'grignoter' petit à petit ses positions. Elle consiste à discuter le conflit, à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis.

➤ La technique des jalons

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

➤ La technique de la pendule ou de maniement du temps

C'est une sorte de 'guerre des nerfs' qui consiste à déstabiliser l'adversaire. En manipulant les contraintes de temps. Cette technique consiste à allonger la durée de la négociation puis brutalement à exiger des délais et fixer des ultimatums.

Toutes ces techniques devront être utilisées en étant souples et conciliant avec les personnes tout en restant ferme sur le fond du problème.

³⁸ COHEN.H, « Sachez négocier en toutes occasions » ; Paris, éditions : First, 1987, P36

³⁹ BARMAYER.C et all, op cite, P34

2.4. La consultation intergroupe

Cette technique concerne la résolution des conflits entre plusieurs groupes travaillant dans une même entreprise. Ces groupes sont prêts à travailler rapidement pour se sortir de cette situation.

Cette démarche se décompose en deux phases suivantes :

- Première phase : chaque groupe prépare deux documents écrits. Sur le premier est indiqué la façon dont le groupe se perçoit, notamment dans sa relation avec l'autre groupe. Sur le second, il indique la façon dont il perçoit l'autre groupe. La formulation doit être non agressive, tout en exprimant les ressentis. Quand ces documents sont rédigés, vous réunissez les deux groupes pour qu'ils échangent leurs idées à partir des documents. Vous les aidez à formuler leurs pensées de façon claire. A la fin de cette phase, chaque groupe se perçoit mieux et a une meilleure vision du groupe adverse.
- Vous lancez ensuite la seconde phase : cette évaluation est écrite, les groupes vont établir une évaluation de la situation de conflit et pour démontrer le plus honnêtement possible la part de responsabilité de chaque groupe dans le conflit. Vous les réunissez à nouveau pour échanger dans lequel il s'agira avant tout de repérer les points communs dans les analyses, points communs qui serviront de base de départ pour l'établissement d'autres étapes centrées sur la recherche de solution.

Cette pratique ne peut pas tout résoudre d'un coup, mais facilitera le dialogue et la recherche de solution, si les parties veulent sincèrement sortir du blocage constaté.⁴⁰

2.5. La confrontation

La technique de confrontation peut être utilisée dans un conflit entre deux personnes. Dans ce cas, vous convoquez les deux personnes. Votre objectif avoué est de favoriser une meilleure compréhension mutuelle. Cette technique peut porter ses fruits quand le conflit est naissant, pas encore enkysté.

D'abord, vous demandez chacun de vos collaborateurs d'écrire tous les points positifs dans sa relation de travail à l'autre, tous les points négatifs, et enfin tout ce qu'il pense que l'autre va indiquer en positifs et négatifs. Puis vous les invitez à échanger leurs textes. Chacun doit expliquer à l'autre ce qu'il a noté. Vous tâchez de faciliter la compréhension des arguments et des points de vue que chacun peut avoir de l'autre, mais surtout sur les idées qui peuvent être exploitées comme des éléments consensuels comme des bases d'accord sur les pratiques quotidiennes.⁴¹

⁴⁰ BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition : Liaison, 2000, P199

⁴¹ BREARD.R, PASTOR.P, op cite, P201-202

2.6. La contrainte

Lorsque la résolution de conflit traîne et s'enlise parce que les protagonistes temporisent, ou lorsque vous avez des délais à respecter impérativement, vous pouvez mettre la pression pour accélérer les choses. Vous rajoutez un élément, une contrainte, qui peut s'avérer très efficace. En effet, certains groupes refusent de négocier, ou laissent pourrir volontairement la situation. Il est parfois nécessaire de les obliger à trouver une solution.⁴²

Section3 : L'impact du digital sur la résolution des conflits organisationnels

La résolution des conflits par le digital est un sujet complexe et multidimensionnel qui implique une combinaison de stratégies, de techniques et de principes pour gérer efficacement les conflits au sein des organisations. Voici quelques impacts qu'on a choisi de détailler :

Importance de la communication numérique

La communication numérique est essentielle pour résoudre les conflits organisationnels. Les outils numériques tels que les plateformes de collaboration, les réseaux sociaux et les messageries électroniques permettent aux employés de communiquer efficacement, partager des informations et travailler ensemble de manière plus efficace. Cela peut aider à réduire les malentendus et les erreurs, ainsi qu'à améliorer la compréhension mutuelle entre les parties en conflit.

La communication numérique joue un rôle crucial dans le monde actuel en facilitant la connectivité instantanée, en permettant le partage d'informations à grande échelle et en offrant des moyens efficaces de collaboration. Elle peut améliorer l'efficacité des échanges d'informations, favoriser la transparence et contribuer à une communication ouverte au sein des organisations. Cependant, il est essentiel de maintenir un équilibre entre la communication numérique et en personne pour garantir une compréhension claire et une solution efficace des conflits.⁴³

⁴² BREARD.R, PASTOT.P, op cite, 202-203

⁴³ Gestion des conflits en entreprise : Principes clés et styles de résolution RH/ par Xavier 27 février 2024. Consulter le 27 mai 2024 à 20h41

Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les TIC peuvent être utilisées pour améliorer la gestion des conflits organisationnels. Par exemple, les outils de gestion de projet peuvent aider à organiser et à structurer les tâches, tandis que les outils de collaboration en ligne peuvent faciliter la communication et la coordination entre les équipes. Les TIC peuvent également aider à réduire les coûts et à améliorer la productivité en permettant aux employés de travailler de manière plus flexible et autonome.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues incontournables dans le monde professionnel. Elles permettent une communication rapide et efficace, la collaboration à distance, le partage d'informations en temps réel, et facilitent la gestion des tâches et des projets. Cependant, il est essentiel de veiller à ce que l'utilisation de ces technologies soit équilibrée pour éviter les éventuels impacts négatifs sur la communication et la résolution des conflits.⁴⁴

Rôle des leaders et des gestionnaires

Les leaders et les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la résolution des conflits organisationnels. Ils doivent être en mesure de créer une culture de communication ouverte et de respect, ainsi que de promouvoir une gestion des conflits efficace.

Ils doivent également être en mesure de gérer les émotions et les motivations sous-jacentes aux conflits, et de trouver des solutions mutuellement avantageuses. Les leaders doivent également être prêts à apprendre et à adapter leurs stratégies en fonction des besoins spécifiques de l'organisation⁴⁵

Importance de la médiation numérique :

La médiation numérique peut être utilisée pour résoudre les conflits organisationnels.

Les médiateurs numériques peuvent aider les parties en conflit à trouver des solutions mutuellement avantageuses en utilisant des outils de communication et de collaboration en ligne. Cela peut être particulièrement utile pour les conflits interdépartementaux ou inter organisationnels, où les parties peuvent être géographiquement éloignées

⁴⁴ Vers une transformation des conflits organisationnels : analyses des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur la pratique des professionnels de la santé au travail intervenant dans un domaine PIERRE-Marie, FERRE-Gazals dans le bulletin des psychologie 2011/3 (Numéro 513, p.267/273)

⁴⁵ Gestion des conflits en entreprise : Principes clés et styles de résolution RH/ par Xavier 27 février 2024. Consulter le 27 mai 2024 à 20h43

La médiation numérique revêt une importance croissante dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Elle permet de faciliter la résolution des conflits à distance, d'encourager la communication ouverte et transparente entre les parties impliquées, et de favoriser des échanges constructifs même en présence de barrières linguistiques. Grâce à la médiation numérique, les organisations peuvent améliorer leur gestion des conflits et favoriser un environnement de travail plus équitable et inclusif.⁴⁶

Limites et défis

Bien que les technologies numériques puissent être très utiles pour résoudre les conflits organisationnels, il est important de reconnaître les limites et les défis associés.

Par exemple, les TIC peuvent être utilisées de manière inadéquate ou mal intentionnée, ce qui peut aggraver les conflits. De plus, les employés peuvent avoir des difficultés à adapter aux nouvelles technologies et à les utiliser efficacement. Il est également important de souligner que les défis liés à l'impact du digital sur la résolution des conflits organisationnels comprennent parfois des obstacles tels que la déshumanisation des interactions, le risque de malentendus dus à une communication uniquement digitale, et la difficulté à percevoir les signaux non verbaux. Il est essentiel de trouver un équilibre entre la technologie et les interactions en personne pour garantir une résolution efficace des conflits tout en maintenant des relations humaines authentiques.

Conclusion

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoquer dans les organisations. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent !

Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites.

De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.

⁴⁶ <https://groupemenway.com/gestion-des-conflits-en-entreprise-strategies-efficaces/>. Consulter le 27 mai 2024 à 20h41

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines organisations l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paint-ball...) ou toutes autres activités tulipes qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les
Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir des sentiers battus.

Chapitre III
Cas de la Banque Nationale
d'Algérie (BNA) « Bejaia »

De nos jours, les plateformes digitales et numériques sont omniprésentes à l'échelle mondiale et font partie intégrante du quotidien de chacun. Elles sont devenues incontournables et font désormais partie de notre mode de vie.

Dans le contexte de la BNA, les outils numériques offrent de nombreux avantages pour résoudre les conflits organisationnels. Grâce à des plateformes de communication en ligne, les employés peuvent échanger rapidement des informations, collaborer de manière plus efficace et prendre des décisions plus éclairées. Ces outils permettent également de favoriser la transparence et l'accessibilité des informations au sein de l'organisation, ce qui contribue à prévenir les malentendus et à résoudre les conflits de manière proactive.

Dans ce chapitre, nous allons aborder :

- Dans la première section, la présentation de la BNA (Son historique, sa structure ou organigramme, ses missions et produits,), etc.
- Dans la seconde section, nous aborderons la méthodologie de recueil des données (issus du questionnaire)
- Et la dernière section sera consacrée au traitement et l'analyse des résultats (issus du questionnaire) et une synthèse générale sur la communication interne digitale et la résolution des conflits organisationnels.

Section 1 : Présentation et historique de la BNA

3.1. Présentation

Première banque commerciale nationale, la BNA a été créée le 13 Juin 1966. Elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

Depuis sa création, la BNA fait de l'accompagnement de ses clients, tant particuliers que professionnels et entreprises, une vocation première. Celle-ci fait d'elle, aujourd'hui, une des banques les plus actives de la place avec, au compteur, plus de 2,5 millions de clients.

Grâce à son ingénierie bancaire proactive, la BNA se distingue par une offre de produits et services à la fois riche et variée. La banque propose également des produits de bancassurance, destinés à la couverture de nombreux risques.

Simple et compétitifs, les produits et services BNA sont conformes à la réglementation en vigueur et adaptés à l'ensemble des besoins de sa clientèle.

Avec plus de 5000 collaborateurs, la BNA déploie ses effectifs à travers l'ensemble du territoire national pour être au plus près de sa clientèle. La qualité de ses prestations, assurée par des

équipes de professionnels, la banque met à la disposition de ses clients parmi les professionnels et les entreprises des offres de financement adaptées à l'ensemble de leurs besoins, ce qui contribue activement au progrès économique du pays.

Avec ses 227 agences, chapeautées par 21 Directions régionales (**DRE**), implantées sur l'ensemble du territoire national, la BNA s'impose comme une banque de proximité par excellence. Mais pas seulement.

Etant entièrement investie dans la digitalisation de ses produits et services ainsi que dans la massification des moyens de paiement numérique, la BNA délivre gratuitement à sa clientèle des cartes CIB, leurs facilitant ainsi au quotidien la réalisation de leurs opérations bancaires à travers l'implantation de 100 guichets automatiques de banques (**GAB**) et 174 distributeurs automatiques de billets (**DAB**).

3.2. Historiques et ses produits

3.2.1. Son historique

La BNA est la première banque commerciale en Algérie, reprenant les activités algériennes du crédit foncier d'Algérie et de Tunisie.

La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle banque, **BADR**, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

La loi n°88-01 du 12 Janvier 1988 portant orientation des entreprises économique vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et la missions de la BNA avec notamment : le retrait du trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le trésor, la libre domiciliation des entreprises auprès des banques, la non automaticité des financements.

La loi n°90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit a provoqué une réforme radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économique du pays. Elle a mis en place des disposition fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publique. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci, la BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par délibération du conseil de la monnaie et du crédit le 5 Septembre 1995.

En 2005, une organisation de malfaiteurs parvient, en l'espace de 18 jours, à détourner 21milliards de dinars Algériens des caisses de la BNA. Les trois principaux accusés sont arrêtés

en février 2006 au Maroc et incarcérés à la prison de Salé. En 2009, les principaux accusés sont condamnés à 18ans d'emprisonnement.

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6milliards de dinars algériens à 41,6milliards de dinars algériens.

Le 1^{er} mars 2011, la BNA se voit confier la gestion de 10 fonds d'investissement de wilayas dans le cadre de la loi de finances complémentaires de 2009.

En 2013, la BNA annonce un résultat net bénéficiaire de 30,2milliards de dinars algériens. Le magazine jeune Afrique la classe alors 13eme banque du continent africain. La banque annonce en janvier 2013 un partenariat avec la compagnie d'Assurance des Hydrocarbures (filiale de Sonatrach) pour le développement d'une offre assurance de personnes. En Octobre 2013, le conseil des participations de l'Etat a donné son accord pour l'introduction à la bourse d'Alger de la BNA.

En Janvier 2014, la BNA octroie un crédit à Air Algérie pour l'achat de 9 avions d'ici à 2017.

En fin Mai 2015, Abboud Achour est nommé PDG de la BNA.

En mars 2017, la direction de la BNA annonce qu'elle vient de signer un partenariat avec le groupe Sonelgaz pour permettre aux abonnés de Sonelgaz le paiement électronique des factures.

Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6milliards de dinars algériens à 150milliards de dinars algériens. Et le lancement de la finance islamique en 2021.

3.2.2. Ses missions et Produits

➤ Ses missions

La Direction de Réseau d'Exploitation a pour principale mission, l'animation commerciale, le contrôle, l'encadrement et l'assistance des agences rattachées.

La DRE disposa des prérogatives de gestions dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. A ce titre, elle veille à la sauvegarde de l'image de la marque de la banque et au développement de son réseau dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés.

- Elle est chargée, en concertation avec les structures concernées, de mettre en place toutes les conditions requises pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés conformément à la politique commerciale de la banque et aux orientations de la Direction Générale.
- Elle s'assure de la réactivité commerciale et de la qualité des prestations offertes par ses agences rattachées.

- Elle procède au traitement des demandes de crédits de la clientèle relevant de ses pouvoirs, en veillant au strict respect des instructions organiques la distribution de crédit au sein de la banque.
- Elle assure l'assistance technique et juridique aux agences.
- Elle veille à la mise en œuvre et au respect des dispositifs de contrôle.

➤ **Ses produits**

La BNA présente différentes familles de produits disponibles dans son organisation, parmi lesquelles nous avons choisi quelques-uns.

Les comptes

1. Le compte cheque

Qu'est-ce que c'est ?

Le compte cheque est un compte à vue, il permet d'effectuer diverses opérations bancaires telles que le retrait, le versement et le virement de compte à compte.

Quelles sont les pièces à fournir ?

- Copie de la pièce d'identité (carte d'identité nationale ou permis de conduire) en cours de validité ;
- Résidence ou pièce justificatif de son domicile ;
- Un extrait d'acte de naissance ;
- Un premier versement ;
- NIF/NIS.

Pour les personnes morales à but non lucratif :

- Statuts ;
- Agréments ;
- PV désignant les signataires ;
- Copies de la pièce d'identité des signataires en cours de validité
- NIF/NIS.

Qui peut en bénéficier ?

- Toute personne majeure, de nationalité physique algérienne, juridiquement capable ;
- Toute personne exerçant une profession libérale (médecin, notaire, dentiste, avocat...) ;
- Toute personne morale à but lucratif (association...).

2. Compte devise physique**Qu'est-ce que c'est ?**

C'est un compte à vue et dont l'unité monétaire est libellée en devise (Euro, Dollars américain, Livre sterling...)

Qui peut en bénéficier ?

Toute personne physique majeure effectuant des opérations en monnaie étrangère.

Que permet-il de faire ?

Il permet de faire des opérations de :

- Retrait et versement en monnaie étrangère ;
- Réception et émissions de virement en monnaie étrangère ;
- Consulter le solde et le détail de vos Opérations quand vous le voulez ;
- Placement.

Quelles sont les pièces à fournir ?

- Copie de la pièce d'identité (carte d'identité nationale ou permis de conduire) en cours de validité ;
- Résidence ou pièce justificatif de son domicile ;
- Un extrait d'acte de naissance.

Monétique

- **Cartes CIB Epargnes**

Qu'est-ce que c'est ?

C'est une carte Interbancaire CIB adossée à un compte d'épargne.

Qui peut en bénéficier ?

Toute personne physique, titulaire d'un compte épargne au niveau de la BNA avec ou sans intérêt y compris le livret d'épargne junior.

Que permet-elle ?

La carte épargne permet d'effectuer les opérations bancaires suivantes :

- Retrait et consultation sur tous les distributeurs automatiques de Banque DAB affilié au réseau monétique 24h/24 et 7j/7 ;
- Effectuer les opérations suivantes sur nos guichets automatiques GAB de la BNA ;
- Consultation de solde, de RIB et les 10 dernières opérations ;
- Retrait et versement d'espèces ;
- Remises de chèques.

Quels sont ses avantages ?

La carte épargne est totalement gratuite et valide pour une durée renouvelable de 3ans ;

- Disponibilité de votre argent 24h/24 et 7j/7 via les automates DAB et GAB de la place ;
- Permet de gagner du temps en toute sécurité et vous évite le déplacement pour vos opérations de retrait et de versement.

Quels sont les types de cartes disponibles ?

Il existe 4 types de cartes épargnes interbancaires « CIB » mises à la disposition de la clientèle à savoir :

- Carte épargne avec intérêt ;
- Carte épargne sans intérêt ;
- Carte épargne junior,

« Moustakbaly » avec intérêt

- Carte épargne junior,

« Moustakbaly » sans intérêt.

(+SMS CARD)**Que permet-elle ?**

C'est une carte de retrait et de paiement destinée à simplifier la gestion de votre activité. Elle permet d'effectuer via tous les espaces automatiques DAB et GAB de la BNA et des confrères ainsi que ceux d'Algérie Poste, les opérations bancaires suivantes :

- Le retrait sur tous les automates de la place bancaire et Algérie Poste ;
- Le paiement en ligne ;
- Le paiement de proximité sur les terminaux de paiement.

Qui peut en bénéficier ?

Les professionnels, commerçants et entreprises titulaires respectivement d'un compte cheque ou d'un compte courant.

Quels sont ses avantages ?

- La carte Affaires est totalement gratuite et valide pour une durée renouvelable de 3ans,
- Elle simplifie et sécurise les opérations de paiement et de retrait,
- Disponibilité de votre argent 24h/24 et 7j/7 via les automates,

DAB et GAB de la place ainsi qu'Algérie Poste ;

- Elle permet un accès au service SMS Card avec des frais d'abonnement mensuels qui vous permettra de bénéficier des notifications de solde du compte par SMS.

Quelles sont les plafonds de la carte CIB de la BNA ?

Carte CIB Affaires

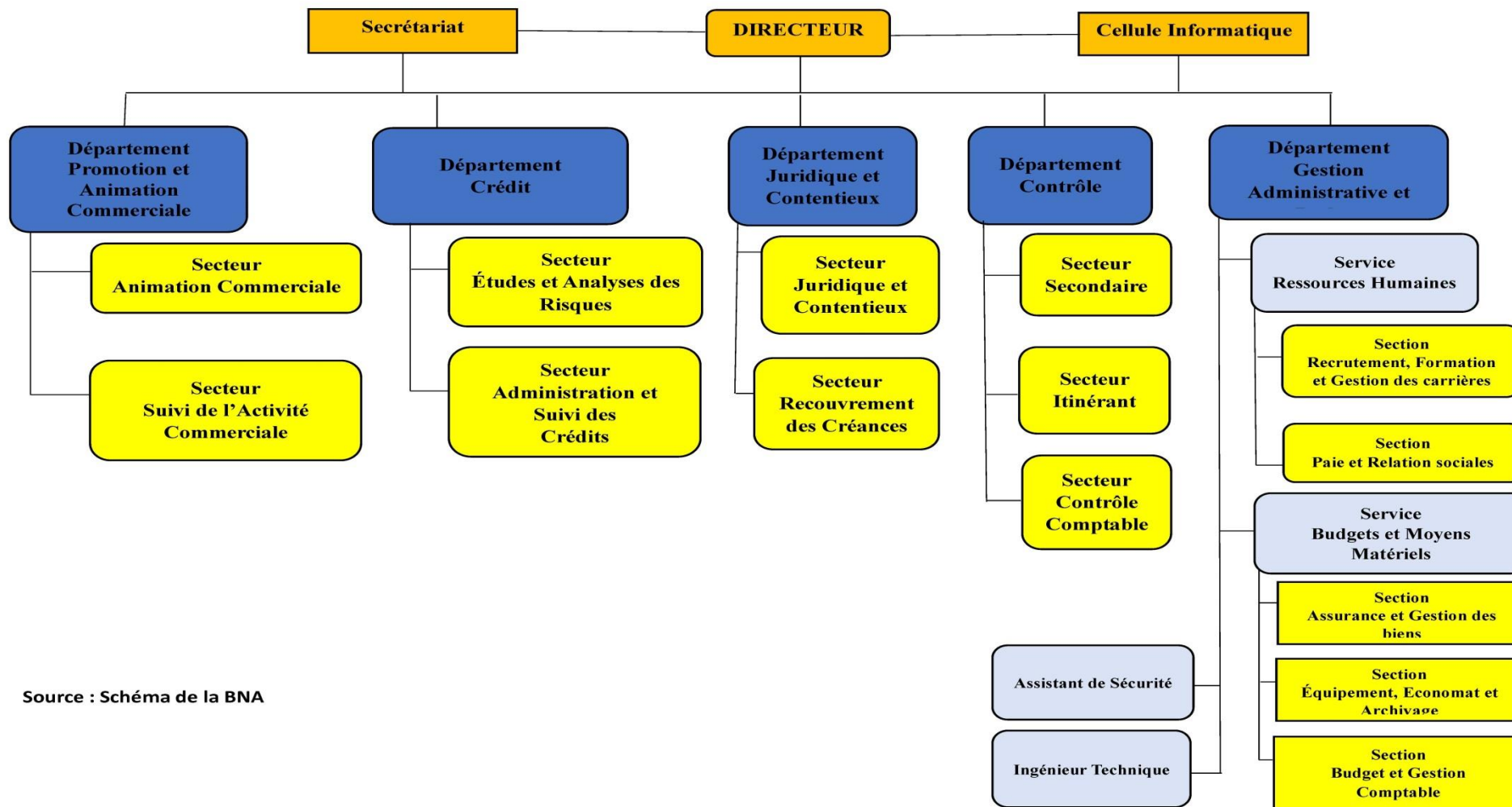
(+SMS Card)

Tableau 5 : Cartes CIB Affaire

Types de cartes	Plafonds journaliers de retrait	Plafonds journaliers de paiement
CIB Classique	50.000 DA	300.000 DA
CIB Gold	50.000 DA	350.000 DA

1.3. Organigramme de la BNA

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE RESEAU ET D'EXPLOITATION



Source : Schéma de la BNA

La Direction de Réseau d'Exploitation est composée de cinq (05) départements et d'une (01) cellule :

- Département Promotion et Animation Commerciale.
- Département Crédit.
- Département Juridique et Contentieux.
- Département Contrôle.
- Département Gestion Administrative et Budget.
- Cellule Informatique.

1.3.1. Département Promotion et Animation Commerciale

➤ Rôle et attributions du Chef de Département (D.P.A.C)

. Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

- A ce titre, il veille à l'application par les agences des directives mises en place par la banque en matière d'activité commerciale et évalue le degré d'atteinte des objectifs.

- Il veille à la préservation et l'amélioration de l'image de marque de la banque à travers des visites régulières pour s'assurer de l'état des lieux (automates, affichages, conditions d'accueil, tenue de registre de doléances ...).

- Il élabore en collaboration avec le DRE le budget commercial et participe aux négociations budgétaires.

* Il doit également :

- s'assurer de la mise en œuvre par les agences des actions de marketing et de communication (PLV, affichage, annonces...);

Assister les agences dans l'élaboration des plans d'actions commerciales et s'assurer de leur exécution ;

-Veiller au recueil des besoins de la clientèle afin de formuler des propositions de produits/services à valeur ajoutée ;

- assister les agences lors des opérations de lancement de nouveaux produits en collaboration avec les structures concernées ;

- suivre la commercialisation des produits et services de la banque au niveau de son réseau ;

- analyser mensuellement les performances des agences et proposer les ajustements nécessaires et les actions correctives ;
- exploiter les situations périodiques des ressources et emplois et justifier les variations significatives enregistrées ;
- suivre l'état de prise en charge des réclamations de la clientèle ;
- suivre la prise en charge des commandes de chéquiers en collaboration avec le D.G.A.B;
- étudier les possibilités d'implantation de nouvelles agences (étude d'opportunité) ;
- assister les agences rattachées en matière d'animation et d'encadrement de l'activité du commerce extérieur ;
- s'assurer de la centralisation et de la transmission dans les délais des statistiques des comptes devises, notamment ceux du change manuel et des billets de banque ;
- exploiter les rapports de missions de contrôle ainsi que les réponses des agences pour la partie le concernant ;
- contribuer à l'élaboration du plan d'actions, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.

➤ **Organisation**

Le Département Promotion et Animation Commerciale est composé de deux (02) Secteurs :

- Secteur Animation Commerciale.
- Secteur Suivi de l'Activité Commerciale.

• **Secteur Animation Commerciale**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé (s) d'études, ce secteur a pour principale mission l'animation, l'encadrement et le suivi de l'activité de l'ensemble des commerciaux au niveau des agences rattachées notamment, les chargés de clientèle.

A ce titre, ce secteur a pour attributions :

- d'assister les chargés de clientèle et les commerciaux des agences lors de la réalisation des plans de démarches commerciales ;
- de participer activement à la mise en œuvre du plan d'actions périodique arrêté par la DRE ;
- de suivre la réalisation du plan d'actions arrêté et d'établir les comptes rendus y relatifs ;
- d'assurer les visites aux clients et prospects, en collaboration avec les directeurs d'agences et les chargés de clientèle, sanctionnées par des rapports commerciaux de visite ;
- de participer aux manifestations économiques et commerciales locales en collaboration avec les structures centrales concernées notamment la Direction

Marketing et Communication ;

- de veiller au bon fonctionnement et à l'entretien des automates (DAB et GAB) et à leur maintien dans les meilleures conditions d'exploitation (état de marche 24h/24, propreté, accès, alimentation en billets de banque,) ;
- d'assurer le suivi et le bon fonctionnement du parc TPE (Terminal de Paiement Électronique) et de déclarer tout incident de dysfonctionnement aux structures concernées ;
- de prendre en charge les commandes des agences en matière de supports publicitaire et de communication et d'assurer leur diffusion.

- **Secteur Suivi de l'Activité Commerciale**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé (s) d'études, ce secteur a pour principale mission le suivi et l'évaluation des performances réalisées en matière de commercialisation de l'ensemble des produits et services de la banque.

A ce titre, ce secteur a pour attributions :

- de tenir et de mettre à jour une base de données exhaustive comportant les informations relatives aux potentialités et opportunités commerciales de la région et la mettre à la disposition des chargés de clientèle et des commerciaux des agences rattachées ;
- de suivre l'ensemble des travaux relatifs au fichier clientèle et de veiller au respect par les agences des règles établies en la matière ;
- de procéder à la répartition mensuelle des objectifs commerciaux et de veiller à leur réalisation ;
- De traiter et de répondre aux demandes de consultation du fichier « interdits de Chéquiers » ;
- D'assurer la gestion des opérations financières (cotations, placements, obligations, actions...), en collaboration avec la Direction des Marchés Financiers ;
- De veiller à la gestion rationnelle de la trésorerie des agences rattachées.

1.3.2. Département Crédit

➤ Rôle et attributions du Chef de Département Crédit

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

A ce titre, le chef de département crédit :

- apprécie l'étude et la conformité des dossiers de crédit à soumettre au Comité^[1]Régional de Crédit (CRC) et au Comité Central de Crédit (CCC) ;

- prépare les dossiers du CRC ;
- notifie les décisions du CRC aux agences rattachées ;
- procède à la saisie des autorisations de crédit relevant du pouvoir CRC ;
- veille au respect des conditions de mobilisation des lignes de crédit notifiées par le CRC et le CCC ;
- suit régulièrement les réalisations en matière de crédit de l'ensemble des agences rattachées et veille à la réalisation des objectifs assignés ;
- transmet, à la structure centrale concernée, accompagnées de l'avis du CRC, toutes les demandes de crédit dépassant les pouvoirs de ce dernier dans les délais impartis ;
- assiste les agences en matière de montage et de mise en place de dossiers de crédit complexes ;
- exploite les rapports de contrôle pour la partie qui le concerne et veille à la mise en œuvre des plans de redressement ;
- élabore le rapport de surveillance des engagements ;
- veille au respect des délais de transmission des déclarations à la Centrale des Risques et des différents reportings réglementaires ;
- Exploite les rapports de missions de contrôle ainsi que les réponses des agences pour la partie le concernant ;
- Contribue à l'élaboration du plan d'actions, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.

➤ **Organisation**

Le Département Crédit est composé de deux (02) secteurs :

- Secteur Études et Analyses des Risques.
- Secteur Administration et Suivi des Crédits.

- **Secteur Études et Analyses des Risques**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé(s) d'études, ce secteur a pour attributions :

- De réceptionner et d'étudier les demandes de crédit instruites préalablement par les agences relevant des pouvoirs CRC et CCC ;
- D'analyser les informations concernant la clientèle, notamment celles reprises dans les rapports commerciaux de visites établis par le D.P.A.C pour les dossiers relevant des pouvoirs CRC et CCC ;
- de soumettre les dossiers de crédit au chef de département pour appréciation et leur présentation au CRC ;
- de formaliser les notifications des décisions d'autorisation des crédits sanctionnés ;

- de veiller à la notification par les agences des décisions de crédits aux clients ;
 - d'établir les tickets d'autorisations relatifs aux dossiers sanctionnés favorablement par le CRC et les transmettre aux agences dès leur sanction ;
 - d'assister les agences en matière de montage des crédits complexes ;
- Dossiers de suivre l'évolution des dossiers de crédits en matière d'échéance et leur renouvellement en collaboration avec les agences.

- **Secteur Administration et Suivi des Crédits**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé(s) d'études, ce secteur a pour attributions :

- d'assurer l'administration des crédits des agences qui lui sont rattachées ;
- de réceptionner et s'assurer de la conformité des dossiers de crédits miroirs relevant des pouvoirs agence ;
- de suivre l'ensemble des événements liés aux dossiers de crédits relevant des pouvoirs des comités régional et central de crédit ;
- de contrôler la satisfaction des conditions et des garanties préalables à la mobilisation des crédits ;
- de contrôler les conditions d'utilisation et de mobilisation des crédits et de veiller au recueil des déclarations de déblocage y relatives :
- de s'assurer de la mise à jour et de la déclaration des crédits accordés à la Centrale des Risques ;
- de suivre les niveaux d'engagements par agence sur la base des états périodiques ;
- d'exploiter les PV des Comités de Suivi des Engagements et de veiller à l'application par les agences des recommandations et observations y Contenues ;
- d'exploiter les états d'engagements débiteurs, les statistiques des engagements (CT 1606) et les états de la Centrale des Risques (SCAR) et de signaler à la hiérarchie toute anomalie constatée ;
- d'élaborer le consolidé DRE de l'état des risques (ST 2603) après exploitation, contrôle et vérification des données contenues dans les états reçus des agences ;
- de contribuer, en collaboration avec le Secteur Études et Analyses des Risques, à l'élaboration du rapport de surveillance des engagements ;
- de préparer les travaux de classement et de provisionnement des créances pour les différents comités en collaboration avec le Département Juridique et Contentieux ;
- de notifier les décisions du Comité de Provisionnement et de Classement des Créances et de la Commission AD'HOC aux agences et de veiller à leur exécution ;

- de s'assurer de l'exhaustivité des fichiers de provisionnement reçus des agences rattachées conformément aux décisions des différents comités ;
- de s'assurer du renouvellement par les agences des dossiers à échoir dans les délais requis ;
- d'élaborer les statistiques concernant la gestion et le contrôle des engagements ; -
- d'élaborer et de consolider l'ensemble des statistiques du département

1.3.3. Département Juridique et Contentieux

➤ Rôle et Attributions du Chef de Département (D.J.C)

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

A ce titre, il :

- veille au recueil des garanties prévues par les tickets d'autorisations, à leur validation et à la conservation des actes originaux des garanties sous coffre ;
- veille au traitement des demandes de mainlevées des garanties avant présentation au DRE ;
- apporte aide, conseil et assistance active aux cellules juridiques des agences rattachées ;
- veille à l'application par les agences des recommandations et des directives des Comités Régional et Central de Suivi du Recouvrement des Créances ;
- veille à la réalisation par les agences des objectifs annuels de recouvrement et analyse mensuellement leur performance ;
- établit les dépôts de plaintes ;
- représente la banque devant les tribunaux, en l'absence d'un avocat, pour tout contentieux ;
- veille au suivi de l'évolution des affaires enrôlées en justice ;
- entretient des relations avec les auxiliaires de justice ;
- veille à l'exécution de décisions de justice rendues en faveur de la banque ;
- effectue des visites sur site des activités des débiteurs et négocie sous la supervision du DRE les calendriers de remboursement ;
- matérialise les calendriers de remboursement relevant des pouvoirs agence et DRE ;
- assure une réponse à toute demande de renseignement dans le cadre du droit de communication reconnu aux autorités compétentes ;
- émet un avis juridique sur les modalités de passation des marchés relevant de la DRE
- exploite les rapports de missions de contrôle ainsi que les réponses des agences pour la partie le concernant ;

- contribue à l'élaboration du plan d'actions, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.

➤ **Organisation**

Le Département Juridique et Contentieux est composé de deux (02) secteurs.

- Secteur Juridique et Contentieux.
- Secteur Recouvrement des Créances.

• **Secteur Juridique et Contentieux**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé(s) d'études, ce secteur a pour attributions :

- de s'assurer du recueil des garanties prévues par les tickets d'autorisations ;
- de valider les actes de garanties recueillis pour tous les crédits sanctionnés relevant des pouvoirs agences et CRC ;
- de solliciter la D.R.G et/ou la D.E.J.C pour toutes difficultés liées à la réalisation d'une garantie ;
- d'examiner et de traiter toutes les demandes de mainlevées des garanties ;
- de donner suite aux réquisitions de renseignements et aux commissions rogatoires reçues des autorités habilitées ;
- de prendre en charge toute requête d'ordre juridique émanant des agences (consultation juridique, analyse des statuts des entreprises et de tout document juridique) et de saisir la D.E.J.C en cas de difficulté ;
- d'assurer le suivi de l'application par les agences rattachées des résolutions des Comités Central et Régional de Suivi des Engagements, notamment pour les aspects liés aux garanties ;
- de prendre en charge et de suivre les dossiers liés aux successions et aux incidents de fonctionnement des comptes (oppositions, ATD, saisies arrêts, blocage de comptes...) ;
- De représenter la banque dans les audiences de conciliation auprès de l'Inspection de Travail ;
- D'assurer l'assistance juridique au Département Gestion Administrative et Budget (D.G.A.B) en matière de requêtes liées au personnel du réseau, conformément aux dispositions légales et conventionnelles en la matière
- D.G.A. B dans le traitement du recouvrement en phase précontentieuse des créances détenues sur le personnel de la DRE et des agences rattachées.

- **Secteur Recouvrement des Créances**

Placée sous la responsabilité d'un chef de secteur, assisté de chargé(s) d'études, ce secteur a pour attributions :

- de veiller à la prise en charge par les agences des actions entreprises pour la régularisation des impayés ;
- de relayer et de consolider le processus de recouvrement amiable initié par l'agence devant se traduire, notamment par l'envoi d'une mise en demeure sous le sceau de la DRE ;
- de préparer les travaux des Comités Régional et Central de Suivi du Recouvrement des Créances ;
- de traiter préalablement les propositions de règlement des créances relevant des pouvoirs des Comités Régional et Central de Suivi du Recouvrement des Créances ;
- d'assurer le suivi de l'application par les agences rattachées des résolutions et instructions des Comités Régional et Central de Suivi du Recouvrement des Créances ;
- de suivre et d'évaluer mensuellement les résultats chiffrés et les efforts fournis par les agences en matière de recouvrement des créances ;
- de veiller à l'atteinte des objectifs annuels de recouvrement assignés à la DRE ;
- de veiller, de concert avec l'agence, au respect par les débiteurs des calendriers de remboursement mis en place ;
- d'assister activement les agences dans la confection des dossiers d'indemnisation relevant des dispositifs d'aide à l'emploi et leur introduction aux fonds de garanties ;
- d'assurer le contact permanent avec les antérieures représentant les dispositifs D'aide à l'emploi et les fonds de garantie de prendre en charge et de donner renseignements relatifs aux créances non performantes réquisitions
- D'assister activement l'agence dans la préparation des dossiers à mettre disposition des experts judiciaires désignés dans les contentieux opposant la banque à ses débiteurs ;
- d'assister les agences dans les démarches de recouvrement des impacts, CCIR et CES, engagées à leur niveau ;
- de recueillir et d'exploiter les comptes rendus des agences concernant les dossiers confiés aux avocats et aux auxiliaires de justice pour exécution.

3.3.4. Département Contrôle

➤ Rôle et attributions du Chef de Département Contrôle

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

Dans le cadre de ses missions, le chef de département contrôle :

- veille à la bonne application des procédures en vigueur au sein de la DRE et des agences rattachées notamment, celles relatives au contrôle interne ;
- veille à l'exploitation des rapports de missions de contrôle interne et externe et suit la prise en charge des recommandations émises ;
- veille à l'exploitation des rapports élaborés par les contrôleurs permanents des agences rattachées et suit la mise en œuvre des mesures correctives ;
- entreprend toute action pour prévenir une situation anormale en engageant une mission de contrôle ;
- prépare les réunions de clôture des missions réalisées dans le cadre du contrôle de 1^o degré ;
- engage des missions de contrôles complémentaires dans le cadre des recommandations des organes de contrôle ;
- veille à l'analyse des comptes de trésorerie, d'ordre et financiers des agences rattachées et à la transmission dans les délais, des états y afférents ;
- exploite et suit les réponses des agences relatives aux rapports de contrôle de degré ;
- contribue à l'élaboration du plan d'actions, du rapport d'activité et des reportings relevant de son département.

➤ Organisation

Le Département Contrôle est constitué de trois (03) secteurs :

- Secteur Sédentaire.
- Secteur Itinérant.
- Secteur Contrôle Comptable.

• Secteur Sédentaire

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur est chargé du contrôle à distance. A ce titre, il a pour attributions :

- d'exploiter les rapports élaborés par les contrôleurs permanents des agences rattachées et de suivre la mise en œuvre des mesures correctives ;
- d'exploiter les reportings reçus des agences rattachées ;

- de collecter, de traiter et de communiquer les informations nécessaires à l'engagement des missions de contrôle ;
- de transmettre et de suivre la prise en charge des rapports de missions de contrôle réalisées par le Département Contrôle aux structures concernées ;
- d'exploiter et de suivre les rapports élaborés par les organes de contrôle interne et externe ;
- d'établir les statistiques et reportings relevant du département et d'assurer leur transmission aux structures concernées ;
- de veiller au respect des procédures réglementaires ;
- d'assurer la conservation des rapports de mission ainsi que les dossiers y afférents permettant une exploitation efficiente
- d'élaborer le rapport d'activité du département ;
- de vérifier et de consolider les situations mensuelles des domiciliations des agences rattachées et de s'assurer de leur transmission à la D.R.I.C.E.

- **Secteur Itinérant**

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur est chargé des interventions et des missions sur place. ^[1]_[2] A ce titre, il a pour attributions :

- de réaliser des missions de contrôle au niveau des agences rattachées de nature ponctuelle, thématique, de suivi, spéciale et inopinée ;
- d'élaborer les rapports de contrôle à l'issue des missions diligentées ;
- d'assurer la conservation des supports à l'origine des missions engagées.

- **Secteur Contrôle Comptable**

Placé sous la responsabilité d'un chef de secteur assisté de contrôleur(s), ce secteur a pour attributions :

- d'exploiter les rapports élaborés par les contrôleurs permanents des agences rattachées et de suivre la mise en œuvre des mesures correctives ;
- de vérifier et d'analyser les soldes des comptes d'existence et des comptes d'ordre déclarés périodiquement par les agences ;
- de s'assurer de la prise en charge par les agences des instructions relatives à

L'arrêté des comptes ;

- de veiller à l'apurement des suspens dans les délais des comptes d'ordre et financiers ;
- d'exploiter les états comptables et de gestion édités par le système d'information ;
- d'assurer la conservation des supports comptables permettant une exploitation efficiente ;
- d'exploiter les situations des comptes de télé compensation ;

- de suivre les situations des comptes de télé compensation et de veiller à leur apurement.

3.3.5. Département Gestion Administrative et Budget

➤ Rôle et attributions du Chef de Département (D.G.A.B)

Le chef de département anime, organise, suit, coordonne et contrôle sous sa responsabilité directe l'exécution des activités et des tâches relevant de son domaine dans le strict respect des textes et procédures en vigueur.

A ce titre, il :

- veille au respect des dispositions de la législation du travail et des prescriptions des textes organiques en la matière au niveau de la DRE et des agences rattachées ;
- veille à l'assiduité et au respect de la discipline générale ;
- propose, sur la base des informations recueillies des agences, les prévisions annuelles de recrutement pour le réseau et suit la procédure de recrutement ;
- suit le planning de départ en congé des délégués de pouvoirs ;
- suit les habilitations des utilisateurs sur le système d'information ;
- exprime les besoins en matière de formation pour la DRE et les agences rattachées et veille à la participation du personnel retenu aux différents programmes lancés par la banque ;
- veille à la mise en place des conditions nécessaires à la gestion des carrières du personnel du réseau ;
- suit la bonne tenue des registres légaux de la DRE et des agences rattachées ;
- veille à l'exécution du plan de développement du réseau en collaboration avec les parties concernées ;
- veille à réunir les conditions nécessaires en collaboration avec le DRE pour l'ouverture de nouvelles agences ;
- veille à l'élaboration et à l'exécution des plans de sécurités internes des agences rattachées ;
- veille à la conservation de l'ensemble des doubles des clefs et des combinaisons des agences rattachées ;
- veille à la tenue et à la conservation des actes de propriété, de location et de concession du patrimoine du réseau ;
- veille à l'entretien des locaux et des équipements de la DRE et des agences^[1] Rattachées ;

➤ Organisation

Le Département Gestion Administrative et Budget est composé de :

- Service Ressources Humaines.

- Service Budget et Moyens Matériels.
- Assistant de sécurité.
- Ingénieur technique.
- **Service Ressources Humaines**

Placé sous la responsabilité d'un chef de service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des travaux qu'ils lui sont confiés, ce service a pour attributions :

- de suivre la réalisation des recrutements de son réseau ;
- d'exprimer les besoins de formation pour le personnel de la DRE et des agences rattachées et de suivre leur déroulement dans les meilleures conditions, en relation avec la Direction de la Formation ;
- de suivre le déroulement des stages pratiques des nouvelles recrues ;
- de suivre les demandes des candidatures aux postes vacants délégataires et non délégataires de pouvoirs et leur transmission aux structures hiérarchiques pour appréciation ;
- d'assurer la mise en place des conditions nécessaires à la gestion de carrière du personnel du réseau ;
- de détecter et de tenir un fichier des compétences potentielles ;
- de s'assurer de la bonne tenue des registres légaux ;
- d'assurer le traitement et la gestion de la paie de son réseau ;
- d'élaborer et de suivre le planning des départs en congé des responsables du réseau et du personnel de la DRE ;
- de gérer les accréditations des signatures des responsables habilités ; de gérer les habilitations du personnel du réseau sur le système d'information ;
- de suivre la relation avec les organismes sociaux (CNAS, CNR,) et d'effectuer les déclarations périodiques ;
- de suivre le fichier personnel et d'assurer la bonne tenue, la mise à jour et la conservation des dossiers du personnel du réseau ;
- d'assurer une gestion prévisionnelle des besoins en ressource humaine par anticipation des départs éventuels ;
- de traiter les demandes des avances sur salaire accordées au personnel du réseau.

Ce service est composé de deux (02) sections :

- Section Recrutement, Formation et Gestion des Carrières.
- Section Paie et Relations Sociales.
-

- **Section Recrutement, Formation et Gestion des Carrières**

Cette section a pour attributions :

- d'organiser les tests et les entretiens de recrutement ;
- de constituer et de gérer les dossiers du personnel ;
- de suivre le mouvement du personnel et de mettre à jour le fichier du personnel ;
- de tenir dans de bonnes conditions les registres légaux ;
- de recenser les besoins en ressources humaines exprimés par le réseau ;
- de traiter et de conserver les demandes de recrutement ;
- de recueillir les besoins de formation du personnel de la DRE et des agences rattachées ;
- de notifier le plan de formation au personnel concerné ;
- de suivre le déroulement des stages pratiques des nouvelles recrues.

- **Section Paie et Relations Sociales**

Cette section a pour attributions :

- de préparer les travaux relatifs à la paie ;
- de suivre et de mettre à jour les éléments de la paie ;
- de procéder à la comptabilisation et à la position de la paie ;
- d'effectuer les déclarations périodiques et de suivre la relation avec les organismes sociaux (CNAS, CNR, ...) ;
- de mettre à jour périodiquement, le registre de la paie ;
- de suivre en collaboration avec le Centre de Gestion des œuvres Sociales, les activités socio-culturelles.

- **Service Budget et Moyens Matériels**

Placé sous la responsabilité d'un chef de service chargé du bon fonctionnement ainsi que de la réalisation des missions qu'ils lui sont confiés, ce service a pour attributions :

- d'élaborer les budgets de fonctionnement et d'investissement de la DRE et des agences rattachées ;
- de préparer les notifications budgétaires des agences rattachées ;
- de veiller au règlement des factures, situations des travaux et prestations réalisés conformément aux clauses contractuelles et dispositions réglementaires ;
- d'exécuter les enveloppes budgétaires notifiées
- de gérer et de suivre l'ensemble des comptes de la D.R.E.

Ce service est composé de trois (03) sections :

- Section Assurance et Gestion des Biens.

- Section Équipement, Économat et Archivage.
- Section Budget et Gestion Comptable.
- **Section Assurance et Gestion des Biens**

La section Assurance et Gestion des Biens a pour attributions :

- de gérer les contrats de bail/location et de suivre les règlements y relatifs ;
- de souscrire les polices et contrats d'assurance des biens relevant des prérogatives de la DRE et de veiller à leur renouvellement ;
- de déclarer les sinistres dans les délais et de suivre leur indemnisation ;
- de recueillir les soumissions d'offres de prestations de services et aménagements des locaux ;
- de veiller à la récupération et à la conservation des doubles des clefs sous scellés de la DRE et des agences rattachées ;
- de gérer les contrats d'entretien des locaux professionnels et des équipements.

- **Section Équipement, Économat et Archivage.**

La section Équipement, Économat et Archivage a pour attributions :

- d'étudier et d'exprimer les besoins de la DRE en matière d'équipement et de fournitures d'économat ;
- de gérer les stocks des imprimés de la DRE ;
- de tenir et de mettre à jour les fichiers et registres d'inventaire de l'équipement et de fournitures d'économat ;
- de transmettre le fichier d'inventaire actualisé aux structures concernées ;
- de gérer les carnets de bord « véhicules », les ordres de missions et les bons de Carburant ;
- de gérer les archives de la DRE ;
- de gérer les « kits » de pièces de rechange et consommables informatiques ;
- de traiter les commandes de chéquiers.

- **Section Budget et Gestion Comptable**

La section Budget et Gestion Comptable a pour attributions :

- de suivre les réalisations budgétaires de la DRE et des agences rattachées et d'élaborer les situations périodiques ;
- de saisir les opérations de la DRE sur le système d'information et d'établir la journée comptable ;

- de rapprocher les balances en matière des comptes de charges de fonctionnement et d'investissement ;
- de suivre et de régler les droits et taxes.

➤ **Attributions de l'Assistant de Sécurité**

La DRE est dotée d'un assistant de sécurité. Il est rattaché fonctionnellement à la Direction de la Préservation du Patrimoine (D.P.P) et hiérarchiquement à la DRE.

L'assistant de sécurité est chargé :

- d'intervenir sur les pannes de premier niveau des équipements de sécurité de sa^[SEP]DRE et des agences rattachées ;
- d'informer les services de la D.P.P en cas de panne majeure ;
- d'élaborer pour chaque agence un Plan de Sureté Interne, d'assurer son suivi et la levée des réserves émises par les autorités compétentes ;
- d'élaborer les plans d'évacuation des sièges ;
- d'assurer le suivi des registres des événements ;
- de vérifier et de valider les points de situation sécuritaires des sièges ;
- de recenser et d'exprimer les besoins en matériel de sécurité ;
- de s'assurer que l'ensemble des équipements et dispositifs de sécurité des agences sont fonctionnels (système de vidéosurveillance, système anti-intrusion, lignes spécialisées et autres dispositifs de sécurité active) ;
- d'assurer des visites sur sites ;
- d'élaborer le reporting des indicateurs de sécurité des agences, d'évaluer le risque et de proposer des actions correctives.

➤ **Attributions de l'ingénieur technique**

La DRE est dotée d'un ingénieur technique. Il est rattaché fonctionnellement à la Direction du Développement du Patrimoine Immobilier (D.D.P.I) et^[SEP]Hiérarchiquement à la DRE.

L'ingénieur technique est chargé :

- d'assister la ou les DRE dans les projets d'aménagement des locaux administratifs à usage professionnel et non professionnel de la banque ;
- d'assurer au besoin, les visites sur chantiers des projets relevant de la D.D.P.I;
- d'élaborer les cahiers des charges pour la maîtrise d'œuvre du projet d'aménagement ou de réaménagement dans le seuil du pouvoir des DRE ;
- d'assister la DRE au lancement des consultations et de préparer les dossiers à soumettre à la commission de jugement des offres ;

- d'arrêter l'esquisse du projet en collaboration avec le bureau d'études retenu et les structures utilisatrices ;
- de veiller aux respects des clauses contractuelles avec le bureau d'études retenu ;
- d'effectuer des visites permanentes sur les périmètres d'intervention chantiers découlant de son périmètre d'intervention

En sa qualité d'évaluateur, l'ingénieur assure l'activité découlant des structures de crédit.

Dans ce cadre, il effectue des visites s chantiers afin d'apprécier et d'évaluer l'avancement des travaux dans le cadre des projets d'investissement présentés à la banque. Un rapport d'évaluation est établi en conséquence.

3.3.6. Cellule Informatique

La Cellule Informatique est rattachée fonctionnellement à la Division des Systèmes d'Information (D.S.I) et hiérarchiquement à la DRE.

Placée sous la responsabilité d'un chef de cellule, la Cellule Informatique a pour Attributions :

- de prendre en charge la maintenance des équipements et des réseaux informatiques en collaboration avec les structures de la Division des Systèmes d'Information ;
- de mettre en œuvre les consignes et les orientations émanant des différentes structures de la D.S.I et de signaler tout manquement en informant la hiérarchie ;
- d'installer, de tester et de mettre en service les produits (logiciel et matériel) au niveau de l'ensemble des agences relevant de leur rayon de compétence ;
- d'assurer la liaison avec les organismes externes chargés de la maintenance des réseaux et des équipements informatique et monétique ;
- d'exprimer les besoins de la DRE et des agences rattachées en matière de matériel informatique ;
- d'élaborer un rapport d'activité périodique et le soumettre au DRE avec copie à la D.S.I;
- de gérer et de conserver la documentation technique.

A la demande expresse de la D.S.I pour faire face à une situation d'urgence, la Cellule Informatique peut intervenir auprès d'une autre structure.

Section 2 : Méthodologie

Afin d'apporter des réponses à notre problématique d'étude et des justificatifs par rapports aux méthodes de collectes de données, nous allons consacrer cette section à l'approche méthodologique.

Afin d'explorer la communication interne digitale et la résolution des conflits organisationnels, nous avons réalisé une étude quantitative et en utilisant des questionnaires.

Les questionnaires ont été distribués auprès de 10 employés de divers services de la banque. Cela nous a permis de recueillir un maximum d'information. Le questionnaire était divisé en 7 grands axes, chacun contenant un certain nombre de questions. L'analyse va nous permettre de nous rapprocher de la réponse de notre problématique et de vérifier les différentes hypothèses émises. Chaque axe nous fournit des informations précises.

2.1 : Les techniques de collectes de données :

Chaque travail de recherche doit logiquement suivre une succession d'étapes et nécessite des techniques applicables a la réalité. Au cours de notre travail, nous avons utilisé les méthodes suivantes :

A. Le choix d'un questionnaire

Le questionnaire est un élément principal qui nous a permis de faire une étude quantitative. Notre questionnaire a été distribué uniquement aux personnels du Département Promotion et Animation Commerciale de la BNA. Il contient des questions fermées, semi-fermées et des questions a choix multiples. Pour mieux comprendre l'interaction entre la communication interne à l'ère du digital et l'impact de ce dernier sur la résolution des conflits organisationnels on a décidé de répartir notre questionnaire en 7 axes principaux qui sont :

- La présentation de l'organisme d'accueil ;
- Le profil du répondant ;
- L'état de la digitalisation du poste ;
- L'importance de la digitalisation dans votre service ;
- La gestion des conflits organisationnels ;
- Les actions ;
- Les suggestions.

B. L'observation :

Tout au long du stage, nous avons fait des petites remarques sur le terrain qui nous ont permis de comprendre le fonctionnement du département de Promotion et Animation Commerciale de la Direction Régionale d'Exploitation de la BNA et surtout la manière dont

les personnels utilisent les technologies. On a aussi fait des lectures de certains documents internes, poser des questions et surtout on a pris des notes.

C. Le choix de l'échantillonnage

Notre objectif était de comprendre comment le digital à apporter des changements dans la communication interne et sur la résolution des conflits organisationnels notamment que les Technologies de l'information et de la Communication sont quotidiennement utilisées. Vue la taille de la banque, nous avons choisi un échantillon de 10 personnes sur 15 travailleurs dans le département de la Promotion et Animation Commerciale pour étudier leurs comportements.

D. Les problèmes rencontrés :

- Un début de travail difficile dû à notre premier thème (sous le nom de : la numérisation des systèmes bancaires) qu'on était obligé de changer pour pouvoir trouver un organisme d'accueil ;
- Un retard dans l'établissement du mémoire dû au recueil d'informations pertinentes ;
- Une période de stage écourtée (seulement un mois).

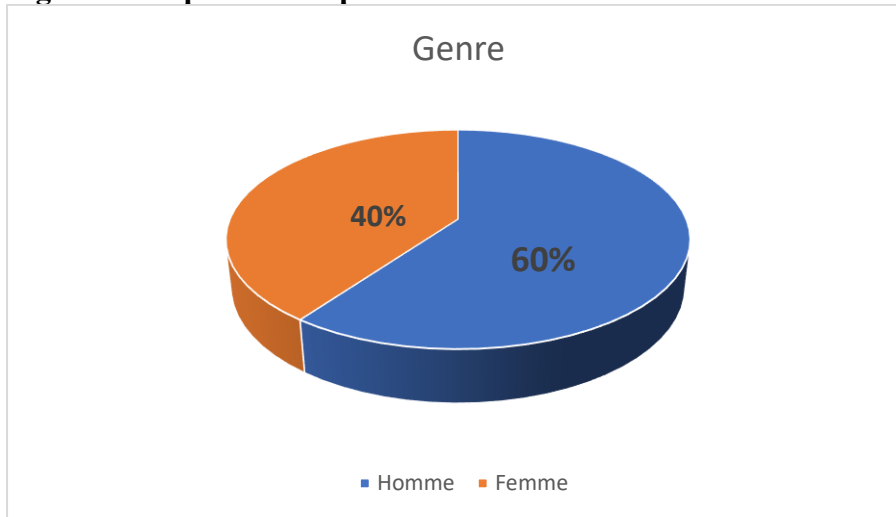
Section 3 : Analyse et Traitement des données

Afin de pouvoir mener à bien notre travail d'analyse, nous avons eu recours à une étude quantitative résumé ci-dessous :

Tableau 6 : Le profil du répondant

Genre	Effectif	Pourcentage
Homme	6	60%
Femme	4	40%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 1: Le profil du répondant

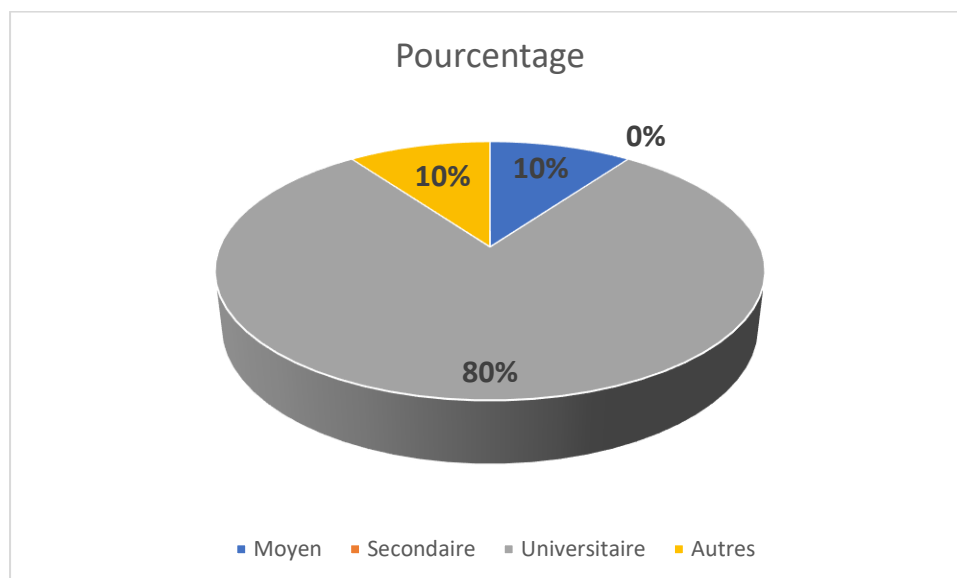
Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

D'après ce sixième tableau et graphe 1, les hommes représentent 60% de l'effectif de la DPAC de la BNA tandis que les femmes représentent 40% de ce même effectif. Cela veut dire qu'il y a quasiment un certain équilibre entre les hommes et les femmes.

Tableau 7 : Le niveau académique

Niveau	Effectif	Pourcentage
Moyen	1	10%
Secondaire	0	0%
Universitaire	8	80%
Autres	1	1%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 2: Le niveau académique

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Selon les données de ce tableau et figure 2, on remarque que les travailleurs qui ont atteint le niveau universitaire représentent la majorité des travailleurs qui est de 80% alors que le niveau moyen et autres représentent respectivement 10% et 10%.

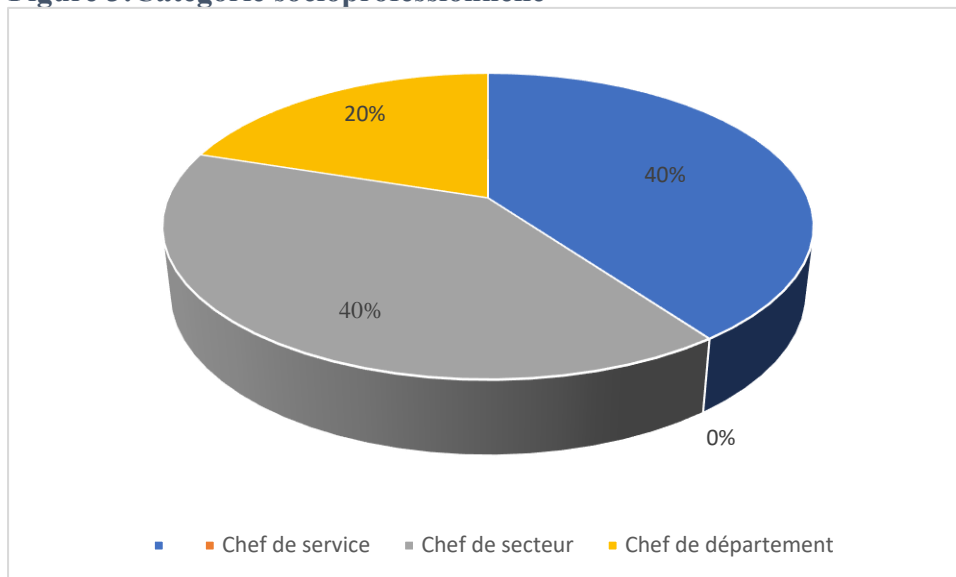
Cette domination du niveau universitaire montre que la BNA accorde une importance aux personnels qualifiés ayant des qualifications et des compétences spécifiques ainsi que des expériences pertinentes pour la bonne atteinte des objectifs de la banque.

Tableau 8 : Catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	4	40%
Chef de service	0	0%
Chef de secteur	4	40%
Chef de département	2	20%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 3:Catégorie socioprofessionnelle



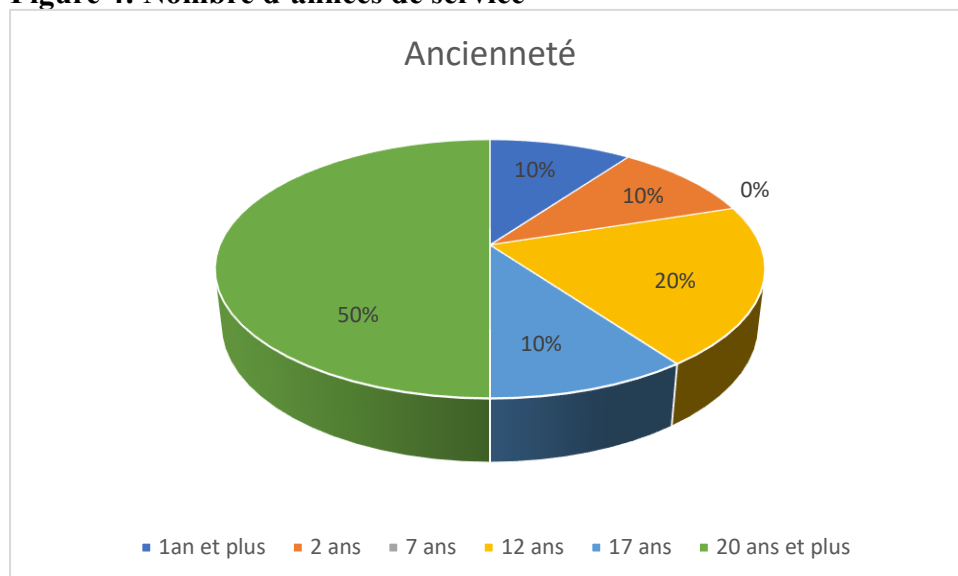
Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Les données collectées dans ce tableau n°8 et le graphe n°3 nous montrent une égalité entre les cadres et les chefs de secteurs qui sont respectivement 40% et 40% ainsi qu'une part moyenne des chefs de département de 20% des effectifs. D'après notre analyse, on constate une égalité entre les cadres et les chefs de secteurs dans la DPAC de la BNA.

Tableau 9 : Nombre d'années de service

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
1 an et plus	1	10%
2 ans	1	10%
7 ans	0	0%
12 ans	2	20%
17 ans	1	10%
20 ans et plus	5	50%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 4: Nombre d'années de service

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

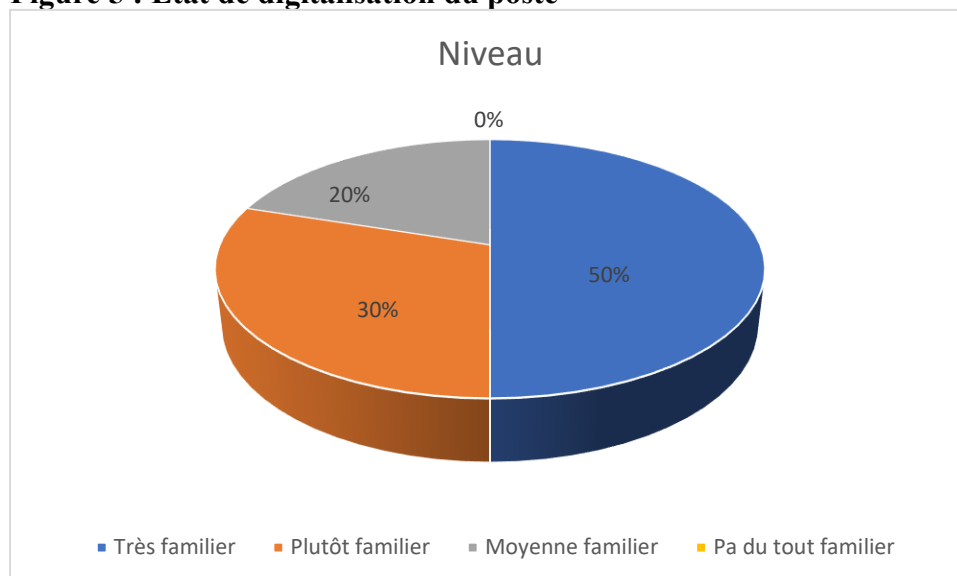
Selon les résultats affichés sur ce tableau et la figure n°4, on constate que les employés qui ont 1 an et plus d'ancienneté représentent 10% de l'effectif, ceux qui ont 2ans d'expérience représentent également 10%, les répondant qui ont une expérience professionnelle de 12ans constituent 20% et ceux ayant une expérience professionnelle de 17ans sont moins nombreux avec une part de 10%, la part des travailleurs de 20ans et plus constituent 50% de l'effectif. Cela signifie que le DPAC favorise le recrutement des travailleurs plus âgés parce qu'ils apportent souvent une expérience professionnelle approfondie, une stabilité, un sens de responsabilité et une perspective précieuse grâce à leurs années d'expérience.

Tableau 10 : Etat de digitalisation du poste

Quel est votre niveau de familiarité avec les outils de communication numériques dans votre banque ?		
Niveau	Effectif	Pourcentage
Très familier	5	50%
Plutôt familier	3	30%
Moyen familier	2	20%
Pas du tout familier	0	0%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 5 : Etat de digitalisation du poste



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

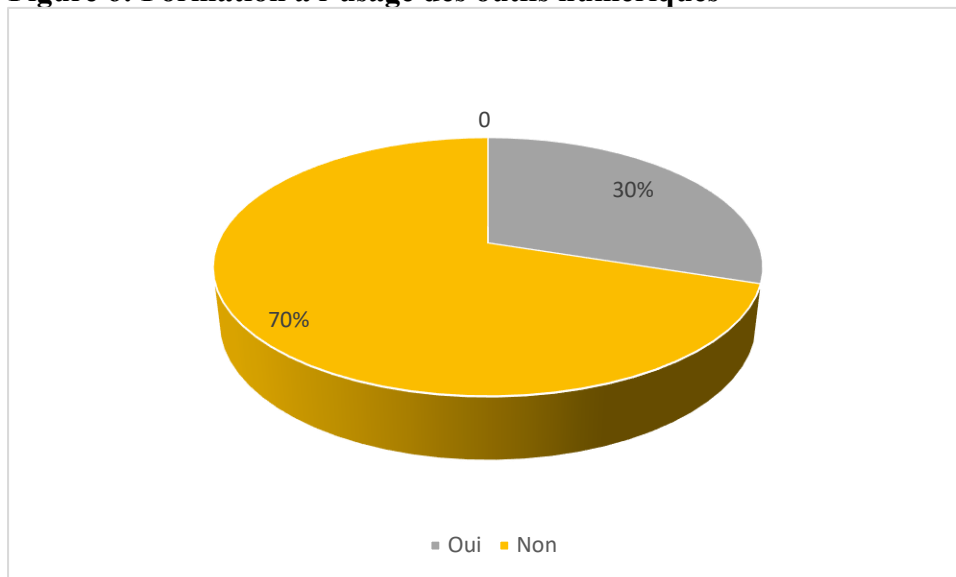
Au regard de ce tableau n°10 et la figure n°5, nous avons constaté que 50% des travailleurs de la banque ont un niveau très familier avec les outils numériques ; 30% ont un niveau plutôt familier, 20% ont un niveau moyennement familier.

Alors ont conclu que la moitié des travailleurs de la banque sont très familiers avec les outils numériques car ils permettent de gagner du temps, d'organiser le travail de manière plus efficace et de faciliter la communication entre les membres d'une équipe, même s'ils ne sont pas physiquement au même endroit.

Tableau 11 : Formation à l'usage des outils numériques

Avez-vous reçu une formation adéquate pour l'usage des outils numériques ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	3	30%
Non	7	70%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 6: Formation à l'usage des outils numériques

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Selon les données de ce tableau et le graphe n°6, la majorité des travailleurs qui est de 70% n'ont pas reçu une formation adéquate pour l'utilisation des outils numériques contre 30% des travailleurs qui ont reçu une formation adéquate.

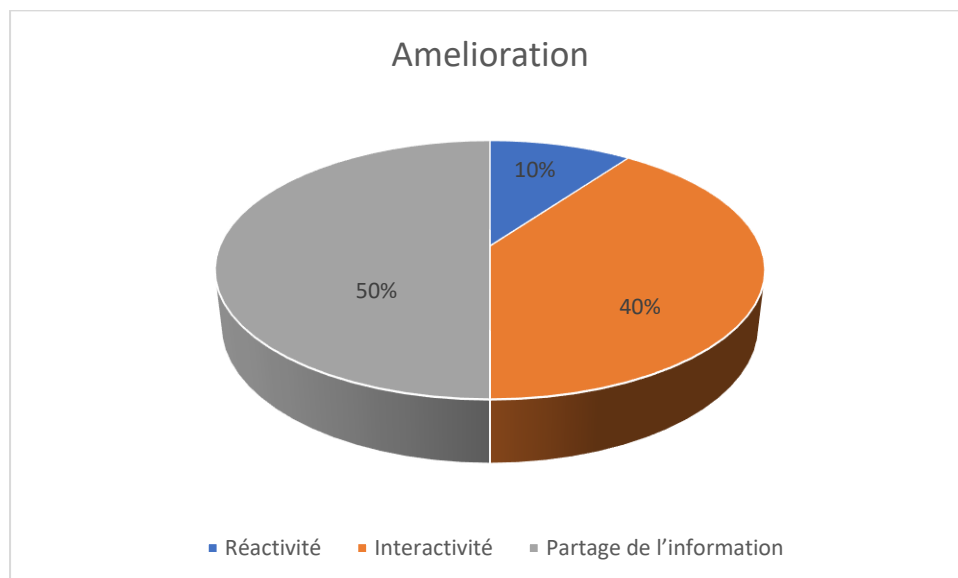
Cette différence remarquable peut s'expliquer en raison de contrainte de temps ou de manque de ressources au sein de la banque. Cela peut entraîner des lacunes dans les compétences numériques des employés, ce qui peut affecter leur efficacité et leur productivité. Il est crucial que les banques reconnaissent l'importance de former leurs personnels aux outils numériques pour optimiser les performances et rester compétitives sur le marché.

Tableau 12 : Amélioration de la communication interne grâce à la communication digitale dans les banques

Dans quelle mesure pensez-vous que la communication numérique a amélioré la communication interne dans votre banque au terme d'opportunité offerte ?		
Amélioration	Effectif	Pourcentage
Réactivité	1	10%
Interactivité	4	40%
Partage de l'information	5	50%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 7: Amélioration de la communication interne grâce à la communication digitale dans les banques



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

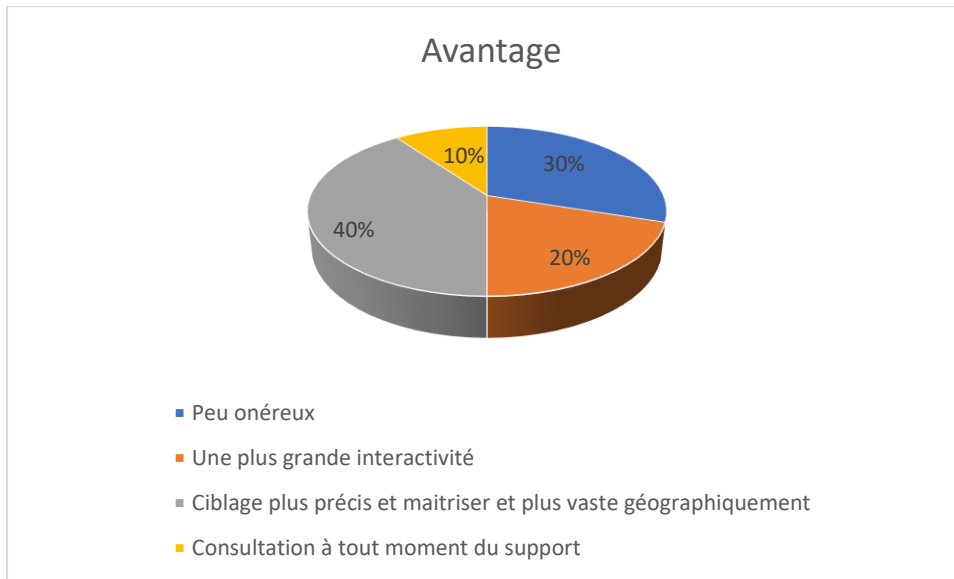
A partir du tableau n°12 et le graphe n°7, nous constatons que la communication numérique apporte comme amélioration en termes d'opportunité offerte : le partage de l'information à la moitié des travailleurs de la banque qui est de 50% ; comme amélioration de l'interactivité à 40% des travailleurs et la réactivité à 10% des travailleurs.

La banque primordialise le partage de l'information car il joue un rôle crucial dans l'amélioration de la communication interne ; cela favorise la transparence, renforce la confiance et encourage la collaboration entre les membres de l'équipe.

Tableau 13 : Avantages de la communication numérique vers la méthode traditionnelle en communication interne

Quels sont les avantages de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de communication interne ?		
Avantages	Effectif	Pourcentage
Peu onéreux	3	30%
Une plus grande interactivité	2	20%
Ciblage plus précis et maîtriser et plus vaste géographiquement	4	40%
Consultation à tout moment du support	1	10%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 8: Avantages de la communication numérique vers la méthode traditionnelle en communication interne

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

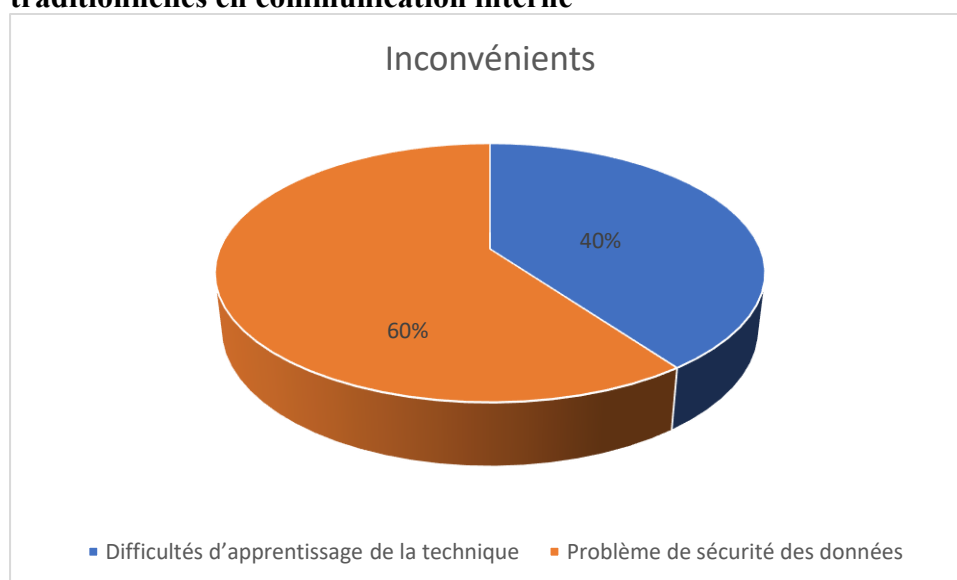
Selon les données de ce tableau et la figure n°8, on remarque que 40% des effectifs considèrent comme avantages de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de communication interne le ciblage plus précis et maîtrisé et plus vaste géographiquement, 30% ont pensé à un avantage peu onéreux, 20% une plus grande interactivité et 10% une consultation à tout moment du support.

Donc nous constatons que les travailleurs de la banque relèvent comme avantages de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de la communication interne le ciblage plus précis et maîtrisé et plus vaste géographiquement car ce sont des atouts très importants pour la banque. En affirmant le ciblage, les banques peuvent atteindre plus efficacement leur public ciblé, tandis qu'une portée géographique plus large peut permettre d'explorer de nouveaux marchés et opportunités de croissance. Ces deux aspects combinés peuvent contribuer à renforcer la présence et la compétitivité d'une banque. Les autres avantages ne sont pas négligés mais le ciblage plus précis et maîtrisé et plus vaste géographiquement sont les plus considérés.

Tableau 14 : Inconvénients la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles en communication interne

Quels sont les inconvénients de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de la communication interne ?		
Inconvénients	Effectif	Pourcentage
Difficultés d'apprentissage de la technique	4	40%
Problème de sécurité des données	6	60%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 9 : Inconvénients la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles en communication interne

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Au regard de ce tableau et du graphe n°9, nous constatons que pour 60% des travailleurs, les inconvénients de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles soulèvent le problème de sécurité des données, et 40% celles des difficultés d'apprentissage de la technique.

Les problèmes de sécurité des données étant les inconvénients majeurs de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de la communication interne, présentent des risques liés à la confidentialité et la protection des informations sensibles qui peuvent être plus élevés lors de l'utilisation d'outils numériques par la communication interne. Il est

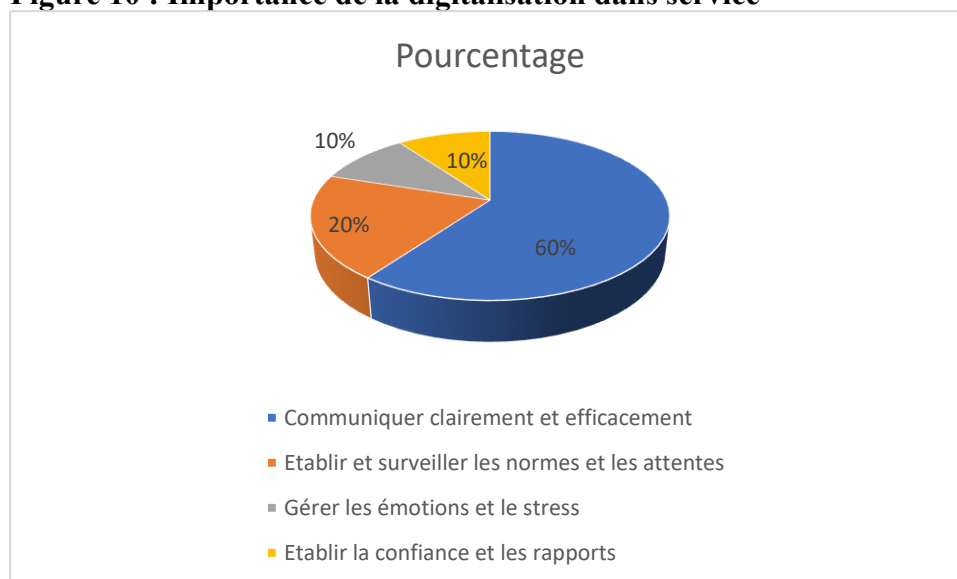
essentiel de mettre en place des mesures de sécurité robuste pour prévenir les violations de données et garantir la confidentialité des informations échangées au sein de la banque.

Tableau 15 : Importance de la digitalisation dans le service

Dans quelle mesure pensez-vous que les outils numériques peuvent faciliter la résolution des conflits organisationnels au sein d'une équipe ou d'une banque ?		
Réponses	Effectifs	Pourcentages
Communiquer clairement et efficacement	6	60%
Etablir et surveiller les normes et les attentes	2	20%
Gérer les émotions et le stress	1	10%
Etablir la confiance et les rapports	1	10%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 10 : Importance de la digitalisation dans service



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

A partir des données du tableau n°15 et la figure n°10, 60% des travailleurs affirment que communiquer clairement et efficacement peuvent faciliter la résolution des conflits organisationnels au sein d'une équipe ou une banque, 20%affirment l'établissement et la surveillance des normes et des attentes comme moyen de résolution des conflits, 10% affirment

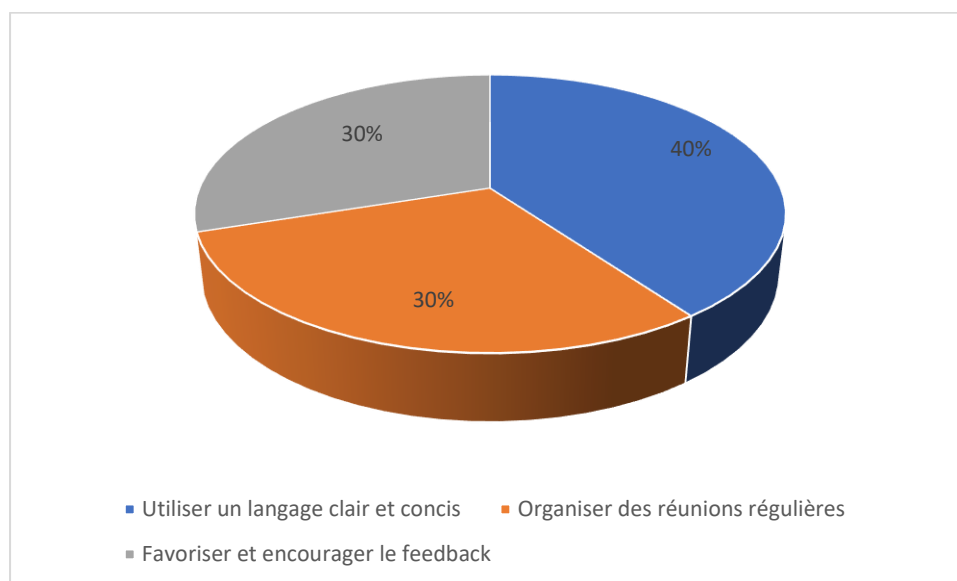
la gestion des émotions et du stress et 10% affirment l'établissement de la confiance et des rapports.

Tableau 16 : Stratégies de communication interne et de résolution des conflits dans la banque à l'ère du digital

Quelles sont les mesures que votre banque pourrait prendre pour améliorer la communication interne à l'ère du digital et la résolution des conflits ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Utiliser un langage clair et concis	4	40%
Organiser des réunions régulières	3	30%
Favoriser et encourager le feedback	3	30%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 11 : Stratégies de communication interne et de résolution des conflits dans la banque à l'ère du digital



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Dans ce tableau n°16 et le graphe n°11, on constate que 40% des travailleurs affirment l'utilisation d'un langage clair et concis, 30% parlent de l'organisation des réunions régulières et les autres 30% restant affirment le favoritisme et l'encouragement du feedback.

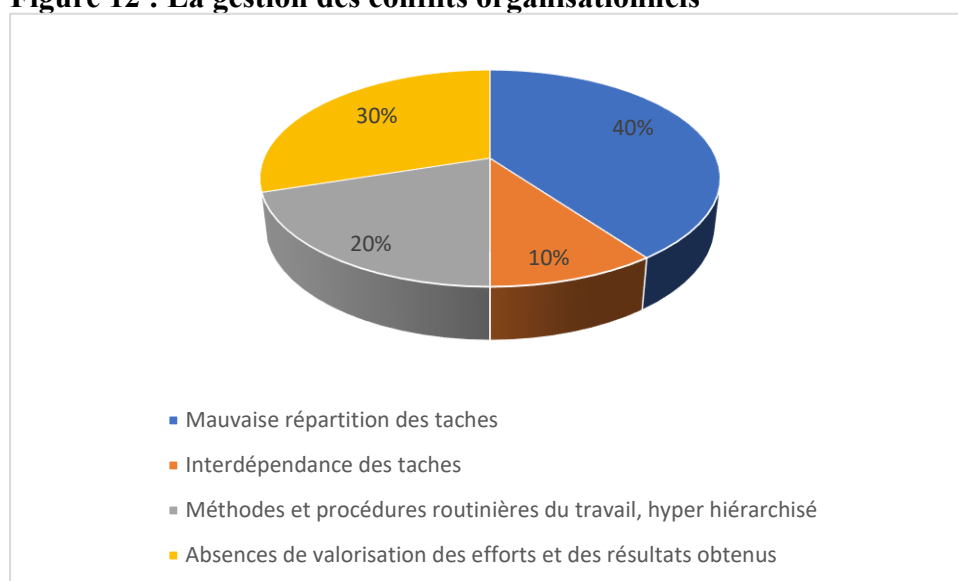
Pour résoudre les conflits organisationnels et améliorer la communication interne à l'ère du digital, il est essentiel d'adopter un langage clair et concis. En utilisant des termes simples et directs, il est plus facile de communiquer efficacement et de résoudre les malentendus.

Tableau 17 : La gestion des conflits organisationnels

Quels sont les conflits organisationnels rencontrés par votre banque ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Mauvaise répartition des tâches	4	40%
Interdépendance des tâches	1	10%
Méthodes et procédures routinières du travail, hyper hiérarchisé	2	20%
Absences de valorisation des efforts et des résultats obtenus	3	30%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 12 : La gestion des conflits organisationnels



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Les données collectées dans ce tableau n°17 et la figure n°12, nous montrent que 40% des travailleurs affirment : la mauvaise répartition des tâches comme conflits organisationnels rencontrés par la banque, 30% pointent du doigt l'absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus comme conflits organisationnels rencontrés par la banque, 20% parlent des méthodes et procédures routinières du travail hyper hiérarchisées et la minorité soit 10%, rencontre un problème d'interdépendance des tâches comme conflits au sein de la banque.

Ces résultats nous montrent que la banque n'accorde pas une très grande importance à la bonne répartition des tâches, ce qui explique que la majorité des travailleurs ont rencontré un problème lié à la répartition des tâches.

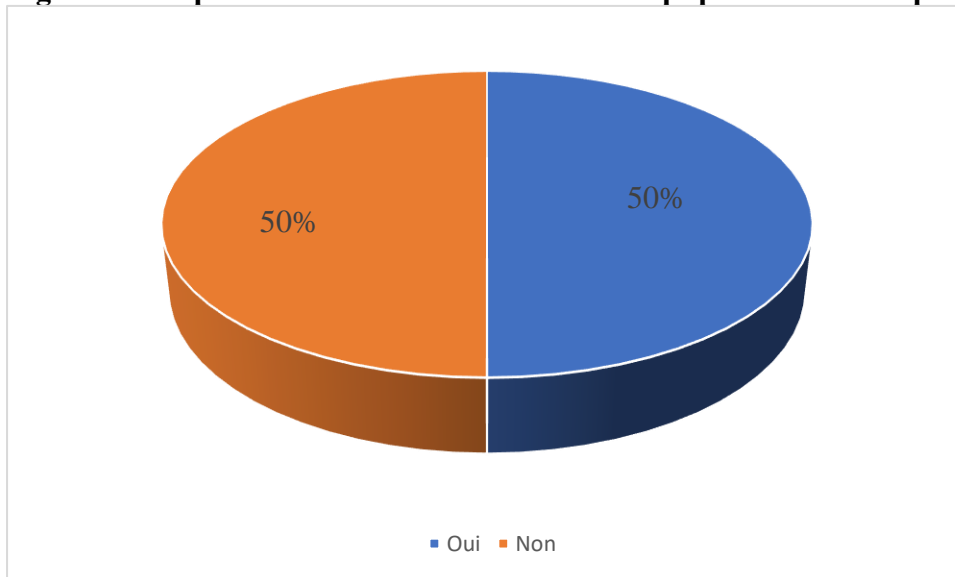
La banque doit y remédier afin d'assurer une bonne coordination entre ses membres.

Tableau 18 : Expériences de conflits au sein de l'équipe ou de la banque

Avez-vous déjà été impliqué dans un conflit au sein de votre équipe ou de votre banque ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	5	50%
Non	5	50%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 13: Expériences de conflits au sein de l'équipe ou de la banque



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

A partir des données de ce tableau et le graphe n°13, nous voyons une égalité entre les travailleurs ayant déjà été impliqué dans un conflit et ceux n'ayant pas été impliqué de 50% et 50%.

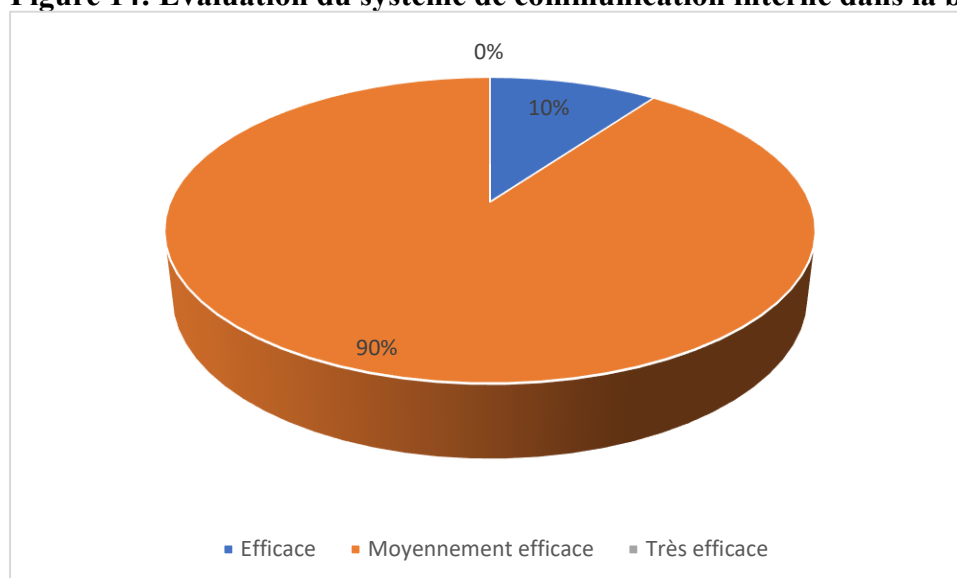
C'est important de savoir qu'il y a une égalité entre ceux qui ont rencontré un problème organisationnel et ceux qui ne l'ont pas rencontré ; cette égalité peut contribuer à renforcer la cohésion au sein de l'équipe et à favoriser un environnement de travail harmonieux.

Tableau 19 : Evaluation du système de communication interne dans la banque

Comment trouvez-vous le système de communication au sein de votre banque ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Efficace	1	10%
Moyennement efficace	9	90%
Très efficace	0	0%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 14: Evaluation du système de communication interne dans la banque



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Dans ce tableau, et sur la figure n°14, on constate que 90% des travailleurs ont trouvé le système de communication au sein de la banque moyennement efficace et 10% l'ont trouvé efficace.

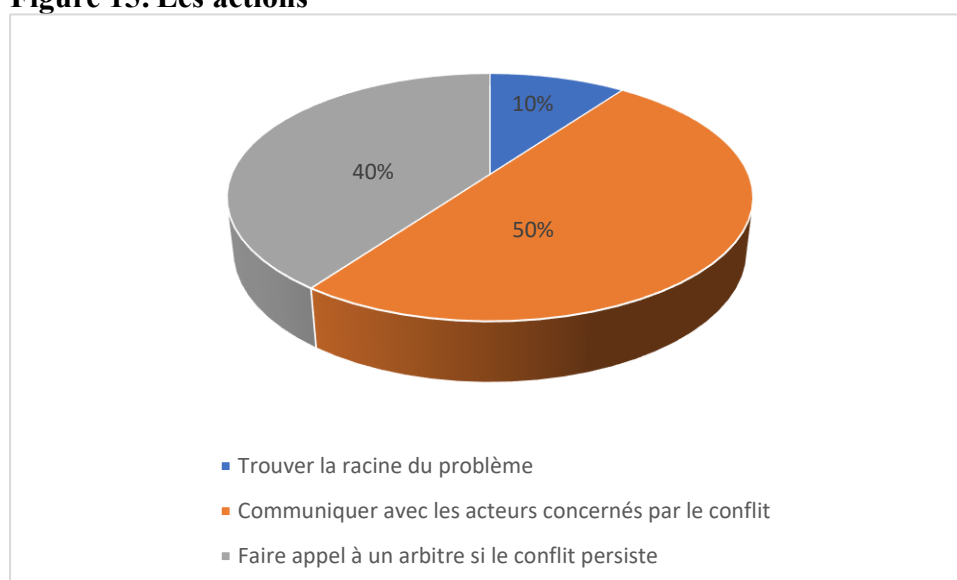
Cette différence remarquable peut s'expliquer par divers facteurs tels que : le manque de clarté dans les messages, les malentendus, le manque de transparence ou encore les barrières linguistiques. Ces éléments peuvent entraver la fluidité et l'efficacité de la communication interne.

Tableau 20 : Les actions

Comment votre banque encourage-t-elle la résolution constructive des conflits entre collègues ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Trouver la racine du problème	1	10%
Communiquer avec les acteurs concernés par le conflit	5	50%
Faire appel à un arbitre si le conflit persiste	4	40%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 15: Les actions



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

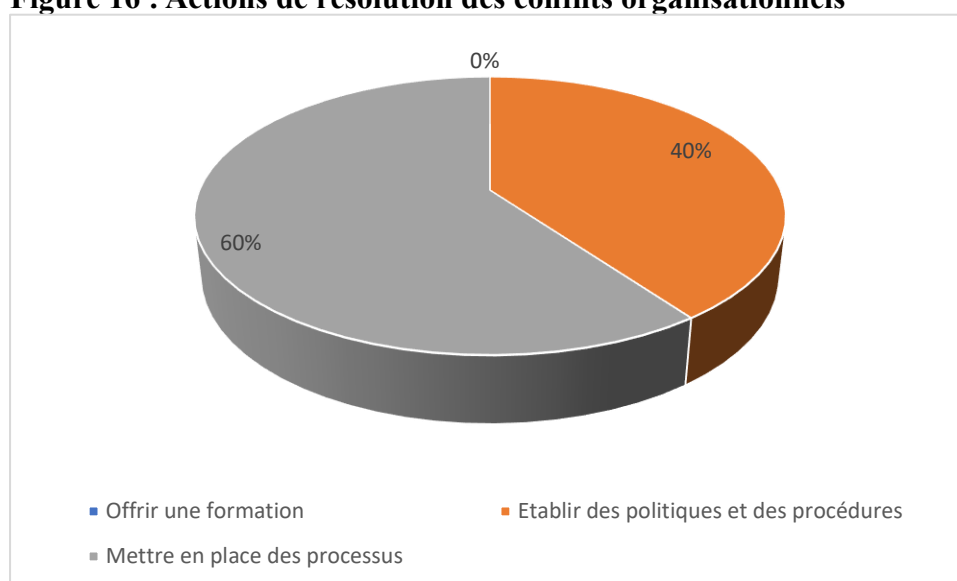
D'après ce tableau n°20 et la figure n°15, on remarque que la moitié des travailleurs du DPAC confirment que la banque encourage la résolution constructive des conflits entre collègues par une communication accrue avec les acteurs concernés par le conflit ce qui explique les 50% ; 40% des travailleurs évoquent de faire appel à un arbitre si le problème persiste et les 10% restant expliquent que la banque encourage la résolution constructive des conflits entre collègues par le fait de trouver la racine du problème.

Tableau 21 : Actions de résolution des conflits organisationnels

Quelles sont les actions engagées pour résoudre les conflits organisationnels ?		
Réponses	Effectifs	Pourcentages
Offrir une formation	0	0%
Etablir des politiques et des procédures	4	40%
Mettre en place des processus de médiation	6	60%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 16 : Actions de résolution des conflits organisationnels



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Au regard des résultats de ce tableau et le graphe n°16, on réalise que 60% des travailleurs de la DPAC sont pour la mise en place des processus de médiation et 40% sont pour l'établissement des politiques et des procédures.

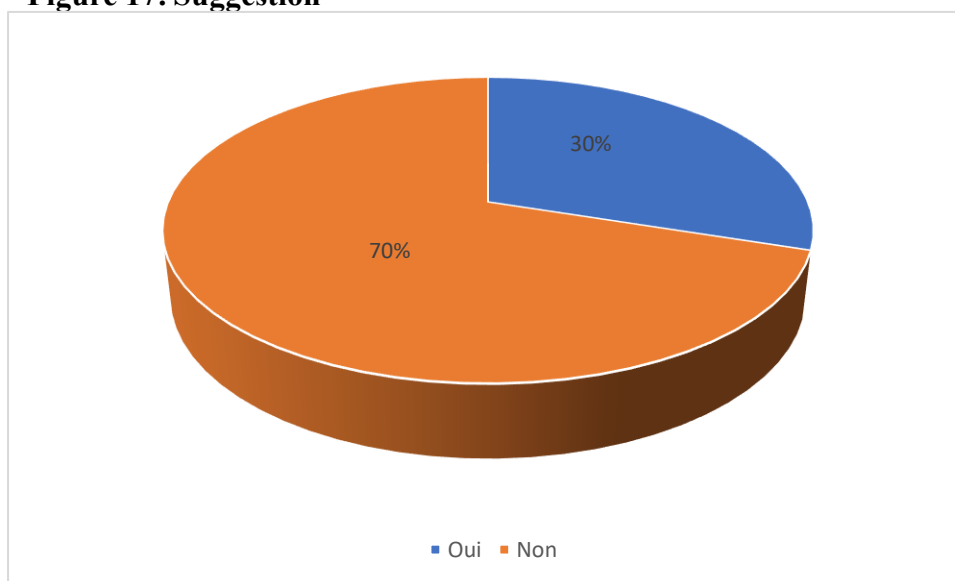
Cette différence s'explique par le fait que la mise en place des processus de médiation encourage le dialogue ouvert et offre des mécanismes structurés pour résoudre les conflits de manière constructive, la médiation interne peut contribuer à améliorer les relations et à renforcer la cohésion au sein de l'équipe.

Tableau 22 : Suggestion

Pensez-vous que la communication numérique peut parfois aggraver les conflits au sein d'une équipe ?		
Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	3	30%
Non	7	70%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Figure 17: Suggestion



Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Selon les données de ce tableau et de la figure n°17, 70% des travailleurs ne sont pas d'accord que la communication numérique peut parfois aggraver les conflits au sein d'une équipe et les 30% affirment que la communication numérique aggrave les conflits au sein d'une équipe.

Effectivement la communication transparente et respectueuse permet de prévenir les malentendus et de promouvoir une meilleure compréhension entre les membres de l'équipe, contribuant ainsi à une résolution harmonieuse des conflits organisationnels.

Tableau 23 : Optimisation des outils de communication numérique pour la résolution des conflits et l'amélioration de la communication interne

Avez-vous des suggestions pour rendre les outils de communication numérique plus efficace pour résoudre les conflits et améliorer la communication interne ?	
Répondant1	Renforcer la sécurité du système informatique ; mettre en place des processus
Répondant 2	Mettre à la disposition du personnel les outils en question, former le personnel pour une meilleure utilisation de l'outil ; concertation avec toutes parties (partenaires sociales et gestionnaires) par le biais des réunions périodiques afin de mieux communiquer entre les parties.
Répondant 3 et 4	Formation continue
Répondant 5 et 6	Formation dotée des collaborateurs des moyens numériques
Répondant 7	La communication numérique est une communication interne efficace, une audience mieux ciblée et des couts réduits
Répondant 8	Pour résoudre les conflits la meilleure solution c'est la communication ; la communication jaillit la lumière et balaie les différends et conflits.
Répondant 9	Proposition de formation y relatif, favoriser le travail et la collaboration
Répondant 10	Formation du personnel sur les techniques de la communication efficace

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

Souvent, les projets de résolution des conflits échouent en raison d'une mauvaise gestion du processus ou de maladresses de la part des managers. Cependant, une bonne gestion du processus peut conduire à des résultats satisfaisants.

Les résultats obtenus montrent qu'une gestion plus efficace de la communication interne digitale permettrait à travers des implications et des formations, réduire les conflits.

Les actions classiques comme la formation et la communication sont les piliers de la résolution des conflits organisationnels.

Conclusion

En effet, en analysant les actions mises en place par la direction, on peut conclure que ces méthodes sont adéquates pour la communication interne et la résolution des conflits.

Cependant, compte tenu de l'évolution constante de l'environnement et des outils digitaux, il est nécessaire que l'entreprise mette en œuvre des actions d'accompagnement adaptées à ces changements. Ainsi, elle pourra rester efficace dans la gestion des conflits.

Conclusion Générale

De par notre travail de recherche, nous cherchons à apporter des réponses à des questions qui se posent sur la communication interne à l'ère du digital et l'impact de ce dernier sur la résolution des conflits organisationnels.

Pour cela nous avons tenté d'identifier un lien entre les deux grâce à notre enquête de terrain durant notre période de stage et ce par la distribution d'un questionnaire aux différents travailleurs du Département de la Promotion et d'Animation Commerciale.

Effectivement, grâce aux outils numériques tels que les plateformes de messagerie instantanée et les réseaux sociaux d'entreprise, il est plus facile de partager des informations ; de collaborer et de trouver des solutions ensemble. Ces technologies permettent une communication rapide et transparente ; favorisant ainsi la résolution efficace des conflits. De plus, en encourageant une culture de communication ouverte et en fournissant des canaux de communication appropriés, les organisations peuvent prévenir les conflits et promouvoir une meilleure compréhension entre les membres de l'équipe.

Les conflits et la manière dont ils sont gérés sont au cœur de nos vies et, par extension, des organisations et des sociétés dont nous faisons partie. De plus, tous les conflits non résolus ont des conséquences néfastes. Les conflits ont le potentiel de créer de grandes pertes économiques, produire un niveau de stress considérable au sein d'une organisation, miner les possibilités de coopération et même mener à la paralysie organisationnelle.

Conséquemment, à défaut de disposer d'un système de prévention et règlement des conflits efficace, toute organisation s'expose à miner sa propre fonctionnalité, notamment en ne sachant harmoniser les interactions en son sein.

Faisant référence à la BNA et pour donner une réponse à la problématique posée, les travailleurs de la banque utilisent l'Outlook outil numérique de communication qui est un service de messagerie électronique très populaire développé par Microsoft. Il permet d'envoyer et recevoir des e-mails, de gérer son calendrier et ses contacts. C'est un outil numérique de communication permettant une communication rapide, une diffusion étendue de l'information et offrant des moyens efficaces de collaboration. Il permet d'améliorer l'efficacité des échanges d'informations, promouvoir la transparence et contribuer à une communication ouverte au sein des structures bancaires.

Cependant, il est essentiel de maintenir un équilibre entre la communication digitale et en personne pour garantir une compréhension claire et une résolution.

Suite aux constatations précédemment exposées, nous sommes en position de confirmer la première hypothèse supposant que la BNA a adopté des outils et des technologies pour

améliorer la qualité des services offerts à ses clients, sans cesse croissants et exigeants et de rester compétitive sur le marché, cela s'explique par le fait qu'à base de nos résultats obtenus, la moitié des travailleurs ayant un niveau de familiarité très élevé avec les outils numériques tels que l'Outlook et la boîte e-mail qui leur facilitent une connectivité instantanée, la mutualisation de l'information à grande échelle permettant une collaboration conduisant à une meilleure coordination et transparence entre les travailleurs et afin de satisfaire au mieux les clients.

Quant à la deuxième hypothèse qui suppose que la BNA considère la digitalisation de sa communication interne comme élément majeure dans la résolution des conflits organisationnels de ses salariés, elle est également confirmée car la moitié des travailleurs ont validé que les outils numériques permettent une communication claire et efficace, l'établissement et la surveillance des normes et les attentes facilitent la résolution des conflits au sein d'une équipe ou de la banque.

Pour terminer, la troisième hypothèse qui consiste en la mise en place des canaux de communication interne numériques spécifiques aux projets peut permettre au Département de Promotion et d'Animation Commerciale de coordonner les efforts de tout un chacun et de résoudre les conflits organisationnels de manière plus efficace. Selon les résultats obtenus, à partir de notre enquête de terrain, cette hypothèse est infirmée car cela ne correspond pas aux processus et système de résolution des conflits mis en œuvre par la banque.

Alors en ce sens lorsqu'il s'agit de la résolution des conflits dans les organisations, l'ère numérique a apporté de nouvelles opportunités et défis. Les outils de communication interne jouent un rôle crucial dans la gestion des conflits en facilitant la communication interne et la collaboration entre les membres de l'équipe.

Dans notre travail nous avons acquis des connaissances sur le sujet, nous avons quelques recommandations à proposer :

- Utiliser des plateformes de communication interne : Mettre en place des outils numériques dédiés à la communication interne tels que des messageries instantanées, des plateformes de collaboration en ligne ou des intranets pour faciliter les échanges d'informations et la résolution rapide des conflits.

- Encourager la transparence : Promouvoir une culture organisationnelle de transparence en partageant régulièrement des informations pertinentes avec les employés. Cela peut réduire les malentendus et favoriser un climat de confiance.

-Créer un environnement où les employés se sentent à l'aise de partager leurs préoccupations et de discuter ouvertement des conflits. Les outils numériques peuvent faciliter cette ouverture en offrant des canaux de communication diversifiés.

-Favoriser les rencontres en personne lorsque nécessaire : Bien que la communication digitale soit pratique, il est important de reconnaître quand une discussion en personne est plus appropriée pour résoudre des conflits complexes ou délicats.

En suivant ces recommandations, les banques peuvent améliorer leur communication interne à l'ère du digital et favoriser une résolution efficace des conflits organisationnels.

Bibliographie

Ouvrages

- AMADO Gilles et GUITTET André, Dynamique des communications dans les groupes, 5^e édition Armand, Paris, 2010, 2011, p.06
- ARMAND et MATTELART Michèle, Histoire des théories de la communication, éd la découverte, 2010, p.121
- AUDEBERT.P, « la négociation » Paris, édition : D'organisation, 1995, p.34
- BARMAYER.C et All, op.cite.p.34
- BREARD.R, PASTOR.P, « Gestion des conflits : la communication à l'épreuve », Paris, édition, : Liaison, 2000, p.199
- BONEU, R, l'entreprise communicante-Démarche et pratique de la communication interne, Edition Liaison, 1990, p.50
- BELLENGER.L, « stratégie et tactique de la négociation », Paris, édition : ESF, 1999, p.17
- BARMAYER.C et All, « 50fiches pour comprendre la gestion stratégique des RH », France, édition : Bréal, 2003, p.33
- CHARLINE.L, « savoir gérer un conflit », Levallois-Perret, édition : Studyrama, 2008, p.102
- CITEAU J-P : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2^e édition, Armand Colin, page 120-121
- COHEN.H, « Sachez négocier en toutes occasions », Paris, édition : First, 1987, p.36
- DOLAN Shimon L, Éric GOSSELIN [et all], Psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^eéd, Gaétan Morin, Montréal, 2002, p.157
- DUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, (E.G.M), édition Dalloz, Paris, 1999, p.49
- GARBY.T, « la gestion des conflits », Paris, édition Economica, 2004, p.08
- KOTLER er DUBOIS, Marketing et management, 11^eme éd, p.88
- KASHINDI-Emmanuel Kambi, les 5 étapes pour gérer un conflit en tant que gestionnaire, Octobre 2003
- LIBEART Thierry, introduction à la communication, éd Dunod, Paris, p.53
- LIBEART Thierry, la communication verte : l'écologie au service de l'entreprise. Ed OIC, Naves (France), 2007, p.146

- NGAHANE Pierre et Autres, Dictionnaire de gestion, édition ARMAND Colin, Paris, 1996, p.45
- PICHAULT.F et NIZET.J, les pratiques de gestion des ressources humaines, Edition du Seuil, 2000, p.157
- POTTIN-Yvan, la gestion des conflits dans les organisations, Edition 2008-2009, p.8/15
- WESTPHALAN M.H, « communicateur », 3^e édition, Dunod, 1998, p.66

Articles de revues

- CASALS Pierre, vers une transformation des conflits organisationnels : analyses des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine, bulletin de psychologie 2011/3
- NELIN-Olivia, une définition mixte de l'organisation : une intentionnalité mixte et méthodologique, migration conceptuelles 31-2007 p.183/195

Thèses et mémoires

- Etude de la démarche de prévention des tensions et gestion des conflits, mémoire Université de Bejaia réalisé par DAOUD Mounira et AYADI Sihem
- La communication interne à l'ère du numérique au sein de l'entreprise, mémoire Université de Bejaia réalisé par BELKHELFA Nabil et BECHIR Farouk
- Le rôle de la communication interne de l'entreprise dans la dynamique de groupe, mémoire Université de Bejaia réalisé par BENBEZTOUT Zahoua et BENHAIMI Hana

Sitographie

- <https://www.o-communication.com/.communication/définition-communication/>. Consulter le 18 mars 2024 à 23h36
- <https://www.iscpa-écoles.com/article/.glossaire/définition-commnication-interne/>. Consulter le 25 février 2024 à 15h19
- <https://www.articque.communication-interne-en-entreprise/>. Consulter à 15h55 le 25 février 2024
- <https://www.talentprogram.fr/communication-interne>. Consulter le 25 février à 16h27
- https://www.maxicours.com/se/cours/la_-communication-interne-et-externe-dans-les-organisations/.
- <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/.gestion-de-projet/communication-formelle-informelle-dans-entreprise-11-05-2021.html>. Consulter le 29février à 16h55

- <https://www.agencestartitups.fr/de-la-communication-classique-vers-un-axe-de-communication-digital/>. Consulter le 29 février à 16h57
- [https://www.toupie.org/Dictionnaire/.Presse-écrite.htm](https://www.toupie.org/Dictionnaire/.Presse-ecrite.htm). Consulter le 23 février 2024 à 22h32
- <https://www.efficacy.com/fr/canaux-communication-interne>. Consulter le 26 mars 2024

Annexes

Questionnaire

Monsieur, Madame

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de master en Management sous le thème :

« **La communication interne à l'ère du digital et la résolution des conflits : cas de la BNA** » ;

Nous vous prions de bien vouloir accorder quelques instants de votre temps pour répondre objectivement à notre questionnaire, afin de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche.

Sachant que cette enquête n'est réservée qu'à des fins scientifiques, les réponses resteront confidentielles.

Axe 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

- Nom :
- Date de création :
- Nombre d'employés :
- Adresse :
- Téléphone :

Axe 02 : Profil du répondant

- Genre :
 - **Homme**
 - **Femme**

- Niveau d'étude :
 - **Moyen**
 - **Secondaire**
 - **Universitaire**
 - **Autres**

- Poste occupé :
 - **Cadre**
 - **Chef de service**
 - **Chef de secteur**
 - **Chef de département**

- Ancienneté :
 - 2 Ans
 - 7 Ans
 - 12 Ans
 - 17 Ans
 - 20 et plus

Axe 03 : État de digitalisation du poste

- Quel est votre niveau de familiarité avec les outils de communication numériques dans votre banque ?
 - Très familier :
 - Plutôt familier :
 - Moyenne familière :
 - Pas du tout familier :
- Avez-vous reçu une formation adéquate pour l'usage des outils numériques ?
 - OUI
 - NOM
 - INSUFFISAMENT
- Dans quelle mesure pensez-vous que la communication numérique a amélioré la communication interne dans votre banque au terme d'opportunité offerte ?
 - Réactivité
 - Interactivité
 - Partage de l'information
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la communication numérique par rapport aux méthodes traditionnelles de communication interne ?

AVANTAGES

- Peu onéreux
- Une plus grande interactivité
- Ciblage plus précis et maîtriser et plus vaste géographiquement
- Consultation à tout moment du support

IINCONVENIENTS

- **Difficultés d'apprentissage de la technique**
- **Problème de sécurité des données**

Axe 04 : Importance de la digitalisation dans votre service

- Dans quelle mesure pensez-vous que les outils numériques peuvent faciliter la résolution des conflits organisationnels au sein d'une équipe ou d'une banque ?
- **Communiquer clairement et efficacement**
- **Etablir et surveiller les normes et les attentes**
- **Gérer les émotions et le stress**
- **Etablir la confiance et les rapports**
- Quelles sont les mesures que votre banque pourrait prendre pour améliorer la communication interne à l'ère du digital et la résolution des conflits ?
- **Utiliser un langage clair et concis**
- **Organiser des réunions régulières**
- **Favoriser et encourager le feedback**

Axe 05: La gestion des conflits organisationnels

- Quels sont les conflits organisationnels rencontrés par votre banque ?
- **Mauvaises répartitions des tâches**
- **Interdépendance des tâches**
- **Méthodes et procédures de travail routinière, hyper hiérarchisés**
- **Absences de valorisations des efforts et des résultats obtenus**
- Avez-vous déjà été impliqué dans un conflit au sein de votre équipe ou de votre banque ?
 - **Oui**
 - **Non**

- Comment trouvez-vous le système de communication au sein de votre banque ?
 - **Efficace**
 - **Moyennement efficace**
 - **Très efficace**

Axe 06 : Les actions

- Comment votre banque encourage-t-elle la résolution constructive des conflits entre collègues ?
 - **Trouver la racine du problème**
 - **Communiquer avec les acteurs concernés par le conflit**
 - **Faire appel à un arbitre si le conflit persiste**

- Quelles sont les actions engagées pour résoudre les conflits organisationnels ?
 - **Offrir une formation sur la gestion des conflits pour renforcer les compétences des employés**
 - **Etablir des politiques et des procédures claires pour gérer les conflits de manière équitable et transparente**
 - **Mettre en place des processus de médiation interne pour favoriser la communication et la résolution des différends de manière collaboratifs**

Axe 07 : Suggestion

- Pensez-vous que la communication numérique peut parfois aggraver les conflits au sein d'une équipe ?
 - **Oui**
 - **Non**

- Avez-vous des suggestions pour rendre les outils de communication numériques plus efficaces pour résoudre les conflits et améliorer la communication interne ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre aimable collaboration et l'intérêt que vous avez accordé à cette étude cordialement !

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figures

Introduction Générale 1

Chapitre I: La communication interne à l'ère du digital

Section 1 : Notion de la communication interne, sa définition et son.....5

Évolution avec le digital.....5

1.1. Historique de la communication interne.....5

1.2. Définition de la communication interne.....6

1.3. Les objectifs de la communication interne 7

1.4. Les différents types de communication interne.....8

1.4.1. La communication descendante ou hiérarchique.....9

1.4.2. La communication ascendante ou salariale 9

1.4.3. La communication latérale (horizontale) de la communication 10

1.5. Le champ de la communication interne..... 11

1.5.1. La communication formelle : 11

1.5.2. La communication informelle 12

1.6. Evolution de la communication interne avec le digital..... 12

**Section 2 : Les outils et canaux de communication interne utilisés dans les organisations
..... 13**

2.1 Les outils de communication interne..... 13

2.1.1. Les moyens écrits..... 13

2.1.2. Les moyens oraux..... 14

2.1.3. Les moyens électroniques 15

2.2. Les canaux de communication interne..... 15

2.2.1. La presse écrite 15

2.2.2. E-mails..... 16

2.2.3. Le courriel..... 16

2.2.4. Les réunions 17

2.2.5. CRM ou Customer Relationship Management 17

2.2.6. Evènements sociaux..... 18

2.2.7. Discussions internes 18

2.2.8. Les boîtes à suggestions 19

Section 3 : Avantages et défis de la communication interne digitale	19
3.1.1. Rapidité	19
3.1.2. Accessibilité.....	20
3.1.3. Les employés peuvent accéder aux informations importantes à tout moment et depuis n'importe où, ce qui est particulièrement utile pour les organisations ayant des employés distants ou repartis sur plusieurs sites.	20
3.1.4. Interaction.....	20
3.1.5. Collaboration	20
3.1.6. Personnalisation	20
3.2. Défis.....	21
3.2.1. Surdose d'information	21
3.2.2. Barrière technologique	21
3.2.3. Sécurité des données.....	21
3.2.4. Perte de connexion humaine.....	21
3.2.5. Gestion de la réputation.....	21
3.2.6. Confidentialité des informations.....	21
Chapitre II: La résolution des conflits organisationnels	
Section1 : La compréhension des conflits organisationnels et leurs impacts	23
1.1 Compréhension d'un conflit organisationnel	23
1.1.1 Définition d'un conflit.....	23
1.1.2 Définition d'une organisation	24
1.2 Définition des conflits organisationnels	24
1.3 Les sources de conflits dans une organisation.....	25
1.3.1 Les sources liées au fonctionnement.....	25
1.3.2 Les sources psychologiques	26
1.4. Les types de conflits organisationnels	27
1.5. Les différentes étapes de la résolution d'un conflit organisationnel	27
1. Comprendre le type de conflit en jeu	27
2. Déterminer les causes et les variables du conflit	28
3. Anticiper les conséquences	28
4. Choisir un mode de résolution de conflit	28
5. Mesurer l'efficacité de l'intervention	28
1.6. Les impacts des conflits organisationnels	29
Section2 : Approches traditionnelles de la résolution d'un conflit.....	29
2.2. La conciliation	30
2.3. La négociation	30
2.3.1. Les différents types de négociations	31

Table des matières

2.3.2. Les différentes techniques de négociations	32
2.4. La consultation intergroupe.....	33
2.5. La confrontation.....	33
2.6. La contrainte	34
Section3 : L'impact du digital sur la résolution des conflits organisationnels.....	34
Chapitre III: Cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) « Bejaia »	
Section 1 : Présentation et historique de la BNA	38
3.1. Présentation	38
3.2. Historiques et ses produits	39
3.2.1. Son historique.....	39
3.2.2. Ses missions et Produits.....	40
1.3.1. Département Promotion et Animation Commerciale	46
1.3.2. Département Crédit	48
1.3.3. Département Juridique et Contentieux.....	51
3.3.4. Département Contrôle	54
3.3.5. Département Gestion Administrative et Budget	56
3.3.6. Cellule Informatique.....	61
Section 2 : Méthodologie	62
2.1 : Les techniques de collectes de données :.....	62
Section 3 : Analyse et Traitement des données	63
Conclusion Générale	82
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé :

L'objectif recherché dans ce travail est de pouvoir comprendre les effets du digital sur la communication interne et la résolution des conflits organisationnels au sein de la BNA (Direction Régionale) de Bejaia.

Les outils numériques ont un impact significatif sur la communication interne et la résolution des conflits organisationnels. Bien qu'ils facilitent la connectivité instantanée et le partage d'informations, il est crucial de trouver un équilibre entre la communication digitale et entre individus pour garantir une compréhension claire et une résolution efficace des conflits au sein des organisations.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de conclure que le digital a apporté de grands changements importants dans la communication interne et la résolution des conflits organisationnels.

Mots clés : La communication interne ; ère du digital ; la digitalisation de la communication interne ; la résolution des conflits organisationnels ;

Abstract:

The objective sought in this work is to be able to understand the effects of digital on internal communication and the resolution of organizational conflicts within the BNA (Regional Directorate).

Digital tools have a significant impact on internal communication and organizational conflict resolution. Although they facilitate instant connectivity and information sharing, it is crucial to find a balance between digital communication and between individuals to ensure a clear understanding and effective conflict resolution within organizations.

The results of our research allowed us to conclude that digital technology has brought about significant changes in internal communication and the resolution of organizational conflicts.

Keywords: Internal communication; digital age; the digitalization of internal communication; the resolution of organizational conflicts.