

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de la communication managériale sur la
recherche motivationnelle des ressources
humaines dans l'entreprise moderne**

Etude de cas : Algérie Télécom _ Chlef _

Présenté par :

Mlle. Samira BAADOUD

Encadré par :

Mr. Mohammed Cherif MADAGH

Professeur à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

Master en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de la communication managériale sur la
recherche motivationnelle des ressources
humaines dans l'entreprise moderne**

Etude de cas : Algérie Télécom _ Chlef _

Présenté par :

Mlle. Samira BAADOUD

Encadré par :

Mr. Mohammed Cherif MADAGH

Professeur à EHEC

10^{ème} promotion

Juin 2023

Remerciement

En préambule à ce mémoire, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et notre gratitude envers Dieu, Le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui nous a accordé la force et le courage de poursuivre nos études et de parvenir à ce stade, ainsi qu'envers nos parents, qui ont été un soutien infaillible tout au long de notre parcours.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde reconnaissance envers notre encadreur, Monsieur Madagh, qui nous a apporté une aide précieuse, un soutien constant et nous a permis d'atteindre ce niveau de réalisation. Nous tenons tout particulièrement à saluer la qualité de ses conseils, sa disponibilité et sa patience, sans lesquelles nous n'aurions pas pu mener à bien ce travail modeste. Nous le remercions également pour la confiance qu'il a placée en nous.

Nos remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail et qui nous font l'honneur de leur évaluation.

Enfin, nous souhaitons renouveler notre gratitude envers tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Nous n'oublions pas les enseignants qui ont participé à notre formation, ainsi que toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et leur soutien.

Dédicace

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers Dieu pour m'avoir doté de la capacité d'écrire et de réfléchir, ainsi que pour la patience qui m'a permis de réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce travail à ma mère, qui m'a donné la vie et a été pour moi un symbole de tendresse et de sacrifice, toujours présente pour mon bonheur et ma réussite.

Je dédie également ce travail à mon père, qui a été l'école de mon enfance et l'ombre qui m'a accompagné tout au long de mes années d'études. Il a toujours été là pour m'encourager, me donner de l'aide et me protéger tout au long de ma vie.

Je souhaite également dédier ce travail à mes frères, Didou et Mohamed, et à mes sœurs, Ithar et Belkis, en leur souhaitant un avenir rempli de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité. Je leur exprime à travers ce travail mes sentiments de fraternité et d'amour.

Je n'oublie pas mes cousines, Hanaa et Douaa, ainsi que tous les membres de ma famille, petits et grands.

Je tiens également à remercier mes chers amis, pour leur soutien constant et leur amitié sincère.

Enfin, je souhaite dédier ce travail à tous ceux qui ont sacrifié leur temps pour la science et à tous ceux qui utilisent la science pour le bien et la prospérité de l'humanité.

Résumé

Dans un monde en développement continu, les entreprises doivent accompagner cette évolution en développant des concepts intégrés pour relever les défis, dont La communication est un vecteur clé.

La communication managériale se présente comme un outil essentiel pour diriger les équipes et motiver les employés, tout en valorisant le capital humain et la culture d'entreprise ; les échanges et les interactions avec les partenaires sont désormais des éléments clés de la dynamique de communication de l'entreprise moderne.

L'étude examine la politique de communication de l'entreprise, son orientation vers la motivation des collaborateurs, ainsi que le lien entre la communication managériale et la motivation ; différentes théories de la motivation sont étudiées, en mettant l'accent sur le rôle du manager et sur sa communication.

Notre mémoire vise à étudier comment une politique de communication managériale claire et efficace peut avoir une influence positive sur la motivation des employés au sein d'Algérie Télécom -Chlef-. Pour cela, nous adoptons une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Le travail de recherche se divise en trois chapitres qui abordent respectivement la communication managériale, la motivation au travail et une étude de cas.

Mots-clés : communication managériale, motivation, ressources humaines, entreprise, théories de la motivation, Algérie Télécom.

Abstract

In an ever-evolving world, companies must adapt by developing comprehensive concepts to tackle challenges, whose communication is a Key factor.

Managerial communication plays a vital role in leading teams, motivating employees, and fostering human capital and corporate culture. Interactions and partnerships have become integral elements in the communication dynamics of modern businesses.

This study explores the communication policies of a company, with a specific focus on employee motivation and the correlation between managerial communication and motivation. Various motivation theories are examined, placing emphasis on the manager's role and their communication practices.

Our research aims to investigate how a clear and effective managerial communication policy can positively impact employee motivation within Algeria Telecom. To achieve this, we employ a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methodologies. The research is divided into three chapters, delving into managerial communication, workplace motivation, and a case study.

Keywords: managerial communication, motivation, human resources, company, motivation theories, Algeria Telecom.

ملخص

في عالم يتطور باستمرار، يجب على الشركات أن تواكب هذه التطورات من خلال تطوير مفاهيم متكاملة لمواجهة التحديات. حيث التواصل هو العامل المحوري.

يعد التواصل الإداري أداة أساسية لقيادة الفرق وتحفيز الموظفين وتعزيز رأس المال البشري وثقافة المؤسسة. أصبحت التفاعلات والتبادلات مع الشركاء عناصر رئيسية في ديناميكية اتصال المؤسسات الحديثة.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة سياسة الاتصال للمؤسسة، وتركيزها على تحفيز الموظفين، والرابط بين التواصل الإداري والتحفيز. يتم استكشاف نظريات التحفيز المختلفة، مع التركيز على دور المدير وتواصله.

هدف مشروعنا هو التحقيق في كيفية تأثير سياسة التواصل الإداري الواضحة والفعالة بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين داخل شركة اتصالات الجزائر. لتحقيق ذلك، نعتد نهجاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. تنقسم البحث إلى ثلاثة فصول تتناول بالترتيب التواصل الإداري وتحفيز العمل ودراسة حالة.

الكلمات المفتاحية: التواصل الإداري، التحفيز، الموارد البشرية، مؤسسة، نظريات التحفيز، اتصالات الجزائر.

Liste des tableaux

<i>N</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
<i>01</i>	<i>Style de communication</i>	<i>05</i>
<i>02</i>	<i>Comparaison entre le gestionnaire d'hier et le manager d'aujourd'hui</i>	<i>22</i>
<i>03</i>	<i>Carte des cinq compétences relationnelles majeurs</i>	<i>26</i>
<i>04</i>	<i>Répartition des travailleurs</i>	<i>73</i>
<i>05</i>	<i>Caractéristiques démographiques des trois managers de l'entretien</i>	<i>81</i>
<i>06</i>	<i>Réponses des managers lors de l'Entretien</i>	<i>81</i>
<i>07</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon le critère sexe</i>	<i>84</i>
<i>08</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon le critère âge</i>	<i>85</i>
<i>09</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon la Catégorie professionnelle</i>	<i>87</i>
<i>10</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon l'enceinte au travail</i>	<i>88</i>
<i>11</i>	<i>Utilisation du téléphone par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>89</i>
<i>12</i>	<i>Utilisation de l'email par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>90</i>
<i>13</i>	<i>Utilisation de réunion par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>91</i>
<i>14</i>	<i>Utilisation des réseaux sociaux par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>92</i>
<i>15</i>	<i>Utilisation d'autres outils de communication par les supérieurs hiérarchiques</i>	<i>93</i>
<i>16</i>	<i>Perception de l'information transmise par le manager du projet de l'entreprise</i>	<i>95</i>
<i>17</i>	<i>Évaluation de la pertinence de la fréquence des feedbacks reçus des managers chez Algérie Télécom</i>	<i>96</i>
<i>18</i>	<i>Perception de la pratique de la communication et de la motivation des collaborateurs chez Algérie Télécom</i>	<i>97</i>
<i>19</i>	<i>Évaluation de la transparence et de la clarté de la communication managériale chez Algérie Télécom</i>	<i>99</i>
<i>20</i>	<i>Perception de l'écoute de la part de la direction chez Algérie Télécom</i>	<i>100</i>
<i>21</i>	<i>Évaluation de la politique de communication managériale en terme de</i>	<i>101</i>

	<i>motivation des RH</i>	
<i>22</i>	<i>Perception de l'environnement de travail chez Algérie Télécom</i>	<i>103</i>
<i>23</i>	<i>Niveaux de satisfaction au travail chez Algérie télécom</i>	<i>104</i>
<i>24</i>	<i>Prise en compte des besoins motivationnels et des aspirations par les managers chez Algérie Telecom</i>	<i>105</i>
<i>25</i>	<i>Adéquation du travail chez Algérie Telecom aux attentes et aspirations professionnelles des employés</i>	<i>107</i>
<i>26</i>	<i>Évaluation de l'implication de l'engagement des managers dans le développement professionnel chez Algérie Télécom</i>	<i>108</i>
<i>27</i>	<i>L'encaragoument à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles par les supérieurs hiérarchiques chez Algérie Télécom</i>	<i>110</i>
<i>28</i>	<i>Statistique de fiabilité</i>	<i>111</i>
<i>29</i>	<i>Tests de normalité</i>	<i>111</i>
<i>30</i>	<i>Résultats de l'analyse de régression entre la politique de communication managériale et l'amélioration de la motivation des ressources humaines</i>	<i>112</i>

Liste des figures

<i>N</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
<i>01</i>	<i>Shema de la communication</i>	<i>05</i>
<i>02</i>	<i>Branches de la communication corporate</i>	<i>12</i>
<i>03</i>	<i>Le cercle verteux de la communication managériale</i>	<i>16</i>
<i>04</i>	<i>Les six condition de succès de la communication managériale</i>	<i>17</i>
<i>05</i>	<i>Le rôle du manager et la communication</i>	<i>24</i>
<i>06</i>	<i>Théorie de hiérarchie des besoin de MASLOW: les ranges inférieure</i>	<i>47</i>
<i>07</i>	<i>Theorie hiérarchie des besoin de MASLOW: les ranges supérieur</i>	<i>48</i>
<i>08</i>	<i>La motivation au travail serait le résultat de la recherche de notre collaboration a satisfaire des besoins en trois categorie</i>	<i>50</i>
<i>09</i>	<i>Les fondements de la motivation</i>	<i>51</i>
<i>10</i>	<i>Pyramidedes attentes de VROOM</i>	<i>57</i>
<i>11</i>	<i>Le modèle de fixation des objectifs de lock et latham</i>	<i>58</i>
<i>12</i>	<i>Organigramme générale d'algérie télécom</i>	<i>71</i>
<i>13</i>	<i>Les niveaux de la structure organisationnelle d'Algérie Telecom</i>	<i>72</i>
<i>14</i>	<i>Organigramme de DOT de chlef</i>	<i>74</i>
<i>15</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon le critère sexe</i>	<i>85</i>
<i>16</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon le critère âge</i>	<i>86</i>
<i>17</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon la Catégorie professionnelle</i>	<i>87</i>
<i>18</i>	<i>La répartition de l'échantillon selon l' enceinte au travail</i>	<i>88</i>
<i>19</i>	<i>Utilisation du téléphone par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>90</i>
<i>20</i>	<i>Utilisation de l'email par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication</i>	<i>91</i>
<i>21</i>	<i>Utilisation de réunion par les supérieurs hiérarchiques comme outil de Communication</i>	<i>92</i>
<i>22</i>	<i>Utilisation des réseaux sociaux par les supérieur hiérarchique comme outil de communication</i>	<i>93</i>
<i>23</i>	<i>Utilisation d'autres outils de communication par les supérieurs hiérarchiques</i>	<i>94</i>
<i>24</i>	<i>Perception de l'information transmise par le manager du projet de</i>	<i>95</i>

	<i>l'entreprise</i>	
25	<i>Évaluation de la pertinence de la fréquence des feedbacks reçus des managers chez Algérie Télécom</i>	96
26	<i>Perception de la pratique de la communication et de la motivation des collaborateurs chez Algérie Télécom</i>	97
27	<i>Évaluation de la transparence et de la clarté de la communication managériale chez Algérie Télécom</i>	99
28	<i>Perception de l'écoute de la part de la direction chez Algérie Télécom</i>	100
29	<i>Évaluation de la politique de communication managériale en terme de motivation des RH</i>	102
30	<i>Perception de l'environnement de travail chez Algérie Télécom</i>	103
31	<i>Niveaux de satisfaction au travail chez Algérie télécom</i>	104
32	<i>Prise en compte des besoins motivationnels et des aspirations par les managers chez Algérie Telecom</i>	106
33	<i>Adéquation du travail chez Algérie Telecom aux attentes et aspirations professionnelles des employés</i>	107
34	<i>Évaluation de l'implication de l'engagement des managers dans le développement professionnel chez Algérie Télécom</i>	108
35	<i>L'encaragoument à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles par les supérieurs hiérarchiques chez Algérie Télécom</i>	110

Liste des Abreviations

<i>Abréviations</i>	<i>Intitulés</i>	<i>Page</i>
<i>TIC</i>	<i>Tecnologies de l'information et de la Communication</i>	<i>3</i>
<i>CPAM</i>	<i>Caisse Primaire d'Assurance Maladie</i>	<i>30</i>
<i>ERD</i>	<i>Existence Relation Développement Personnel</i>	<i>48</i>
<i>VIE</i>	<i>Vacances Instrumentalité Expectation</i>	<i>56</i>
<i>SMART</i>	<i>Spécifique Mesurable Acceptable Réaliste Temporellement</i>	<i>58</i>
<i>SPA</i>	<i>Société Par Action</i>	<i>68</i>
<i>GSM</i>	<i>Globale Système Mobile Communications</i>	<i>68</i>
<i>3G</i>	<i>Troisième Génération de téléphonie mobile</i>	<i>68</i>
<i>4G</i>	<i>Quatrième Génération de téléphonie mobile</i>	<i>68</i>
<i>ADSL</i>	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>	<i>68</i>
<i>FTTH</i>	<i>Fiber To The Home (fibre optique jusqu'à domicile</i>	<i>68</i>
<i>LTE</i>	<i>Long-Term Évolution (évolution à long terme)</i>	<i>68</i>
<i>WiMAX</i>	<i>Worldwide interoperability for Microwave Accès (interopérabilité Mondiale pour l'Accès par micro-ondes)</i>	<i>68</i>
<i>PME</i>	<i>Petite Moyenne Entreprise</i>	<i>70</i>
<i>D.G</i>	<i>Direction Générale de l'entreprise</i>	<i>72</i>
<i>DRT</i>	<i>Délégation Régionale des Télécommunication</i>	<i>72</i>
<i>DOT</i>	<i>Direction Opérationnelle de Télécommunication</i>	<i>72</i>
<i>DFC</i>	<i>Direction Finance et Comptabilité</i>	<i>75</i>
<i>DRH</i>	<i>Direction des Ressources Humaines</i>	<i>76</i>

Sommaire

N	Titre	Page
01	Introduction Gènèrale	I-V
02	Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui	2
03	Section (1): Le contenu du concept de communication et son poids dans le fonctionnement des organisations et entreprises modernes	3
04	Section (2) : Le contenu du concept de communication managériale : son importance Capitale	13
05	Section (3) : Le nouveau rôle des managers dans la dynamique de l'entreprise Moderne	22
06	Chapitre II : La motivation au cœur des préoccupations de la communication managériale Introduction	34
07	Section (1) : Eclairage sur le contenu du concept de motivation	35
08	Section (2) : Les principales théories de la motivation au travail	46
09	Section (3) : Le lien entre la motivation et la communication managériale	61
10	Chapitre III : Etude de cas	67
11	Section (1) : Présentation d'organisme d'accueil	68
12	Section (2) : Méthodologie de recherche et présentation de l'enquête	78
13	Section (3) : L'analyse de l'enquête	81
14	Conclusion Gènèrale	119

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise d'aujourd'hui se caractérise essentiellement par la dynamique contenue et permanente des échanges et de production de feedbacks avec l'ensemble de ces partenaires tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe ; ce qui lui permet de devenir dans ce sens un espace intense de communication et d'interaction multiple avec son environnement dans ces multiples dimensions .

Communiquer , c'est avant tout produire du sens de l'intérêt du langage commun avec l'ensemble des parties prenantes. La communication managériale occupe une place centrale dans la conduite des individus, particulièrement en ce qui concerne leurs motivations dans tous les aspects des projets de l'entreprise. Les ressources humaines aspirent de plus en plus à trouver un sens à leur travail, et cela est rendu possible grâce à des managers éclairés qui reconnaissent l'importance cruciale du facteur managérial pour motiver les ressources humaines de l'entreprise.

Toutes ces données et critères ont été les raisons de mon choix pour traiter le présent thème de recherche qui a pour intitulé ” *l'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines dans l'entreprise moderne* “ ajoutant à cela :

- L'adéquation avec la nature du programme de formation de la filière Management et Entrepreneuriat à EHEC-KOLEA-
- La pertinence du sujet sur le plan académique et pratique, en raison de l'importance croissante de la communication managériale dans le fonctionnement des entreprises modernes.
- L'exploration de ce concept, va permettre de mieux appréhender le lien étroit entre la communication et le management au sein des entreprises modernes.
- L'actualisation du fonctionnement des entreprises algériennes qui font face à une insuffisance de communication du manager avec ses collaborateurs .

Le choix d'Algérie Télécom comme cas pratique pour cette étude n'était pas un hasard, mais en raison de sa réputation et son prestige au niveau national, ajoutant à cela les capacités humaines et matérielles que cette entreprise détient dans le secteur de la télécommunications.

Il s'agit d'une entreprise en plein développement et d'expérience dans ce domaine , sans négliger l'importance du domaine de la télécommunications dans le monde moderne.

Parmi les axes de problématique, notre contribution a porté essentiellement sur :

Introduction générale

« comment faire de la communication managériale un acte de motivation? »

Avant d'aborder cette problématique, nous explorons plusieurs interrogations liées à notre sujet principal pour mieux définir notre domaine de recherche :

- Algérie télécom objet de notre cas d'étude s'appuie t'elle sur une politique de communication adapter au contexte de son développement ?
- La communication managériale que pratique Algérie télécom est elle réellement orienté vers la motivation des collaborateurs sur le terrain ?
- Existe -t-il un lien entre la communication managériale et la motivation ?

Notre objectif sera d'examiner comment une politique de communication managériale claire et efficace peut avoir un impact positif sur la motivation des collaborateurs au sein d'Algérie Télécom. Nous étudierons différentes théories de la motivation, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle essentiel du manager et de sa communication dans ce processus.

Pour répondre à ces axes de problématiques nous ferons appelle à des hypothèses pour constituer les pistes de notre recherche et le cas d'orientation de notre projet de mémoire sur le terrain d'Algérie telecom.

Parmi nos hypothèses nous retenons :

H1 : Algérie télécom dispose d'une politique de communication managériale favorisant la motivation des ressources humaines.

H2 : les efforts investis par Algérie Télécom répondent à la motivation des collaborateurs.

S'agissant de notre démarche méthodologique et scientifique nous avons utilisé une méthode descriptive puis analytique en premiere phase mis en valeur les principales étapes de notre recherche à savoir l'état préliminaire qui s'appuie essentiellement sur la recherche documentaire des livres et ouvrages et document scientifique tretant de la problématique en question ; s'ajoute à cela le contacte scientifique avec les spécialistes dans la matière, l'encadrement de l'entreprise Algérie Télécom , que nous avons sollicité pour mener à bien notre séjour scientifique.

Introduction générale

En seconde phase de notre recherche et qui constitue pour les besoins de l'étude la délimitation de notre champ de recherche et la définition des variables client relative à notre problématique de départ .

Autre phase complémentaire qui va nous permettre de compléter notre enquête sur le terrain tant à l'échelle de l'organisation des entretiens avec les managers sur le terrain d'Algérie telecom ainsi que l'organisation de l'enquête par questionnaire qui auront pour objectif finalitaire l'étude de niveaux de satisfaction des enquêtés d'Algérie Télécom au métier de communication managériale en lien avec celui de la motivation des ressources humaines sur le terrain de cette dernière.

En ce qui concerne le plan du corps de notre mémoire nous l'avons subdivisé en trois chapitres ,précédé par une introduction et finalisé par une conclusion générale .

Le premier chapitre de notre mémoire est consacré essentiellement à : “ *la communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui* “ et nous l'avons subdivisé en trois sections :

Section 01: le contenu du concept de communication et son poids dans le fonctionnement des organisations et entreprises modernes.

Section 02: le contenu du concept de communication managériale : son importance Capitale .

Section 03: le nouveau rôle des managers dans la dynamique de l'entreprise moderne .

le second chapitre a pour objet : “*la motivation au coeur des préoccupations de la communication managériale* “ nous l'avons également subdiviser en trois sections :

Section 01 : éclairage sur le contenu du concept de motivation .

Section 02 : les principales théories de la motivation au travail.

Section 03 : le Lien entre la motivation et la communication managériale .

le troisième chapitre à été consacré essentiellement à notre étude de cas sur le terrain de l'entreprise d' Algérie telecom-chlef- .

Ce chapitre a été également subdivisé en trois sections et qui se présente :

Introduction générale

Section 01: présentation de l'organisme d'accueil

Section 02: méthodologie de recherche et présentation de l'enquête

Section 03: l'analyse de l'enquête

Pour conclure, et afin de répondre aux besoins de notre étude, nous avons réalisé une synthèse globale et une discussion des résultats. Cette étape a permis de mettre en évidence les résultats de notre étude et de valider le cadre de nos hypothèses initiales.

Chapitre I :

La communication managériale comme

Impératif et enjeux de l'entreprise

D'aujourd'hui

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Chapitre 01 : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Introduction

Le mode de management des entreprises est étroitement lié au développement de la communication et à la posture des dirigeants vis à vis des publics, la communication est l'élément clé pour le fonctionnement de toute organisation moderne.

Traditionnellement le manager a une culture métier qui le rassure tout en maintenant une distance à l'égard des autres, de nos jours il est demandé au manager d'accompagner ses équipes vers plus d'autonomie et de responsabilité et cela nécessite une compréhension claire du rôle de la communication dans le management et de l'importance de la communication managériale pour le succès de toute entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons aborder trois sections ; d'abord, nous allons parler du concept de communication en général, son contenu et son importance pour les organisations modernes.

Ensuite, nous allons nous focaliser sur la communication managériale spécifique et son rôle crucial dans le succès de l'entreprise, pour cela nous allons aborder les nouveaux rôles des managers dans la dynamique de l'entreprise moderne, et comment ils peuvent adapter leur communication pour mieux encadrer les équipes dans un environnement en constante évolution.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Section 01 : Le contenu du concept de communication et son poids dans le fonctionnement des organisations et entreprises modernes

La communication représente le pilier fondamental dans la dynamique de fonctionnement des organisations et des entreprises, cette section se concentre sur le contenu du concept de communication et son importance dans la vie des organisations et entreprises modernes.

01. Le contenu du concept de communication et de son importance dans la vie des organisations et entreprises modernes

1.1. Histoire et évolution de la communication ¹

Le terme "communication" est issu du latin "communicare" qui signifie "mettre en commun, partager". Au fil des siècles, sa signification a évolué pour désigner à la fois l'acte de communiquer et la chose qui est communiquée.

Au XVI^e siècle, la communication a pris le sens de partager une idée, une pensée, une opinion, etc. Avec la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen en 1789, la communication a pris une dimension politique en étant associée à la liberté d'expression et d'opinion.

Au XIX^e siècle, avec l'avènement des moyens de transport et de communication de masse tels que le train et le télégraphe, la communication a pris un sens plus large de circulation et de transmission d'informations.

Au XX^e siècle, la communication de masse a été largement utilisée pour la propagande politique et la manipulation de l'opinion publique, ce qui a donné à la communication une connotation péjorative.

Au XXI^e siècle, la communication a retrouvé une valeur positive, avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui ont permis une communication rapide, plus accessible et plus interactive.

Aujourd'hui, la communication s'impose et devient un acte managérial et organisationnel, un être humain et un intérêt capital de l'entreprise. Celle-ci doit investir dans le sens de la

¹ SEKIOU, (L) et autres : **gestion des ressources humaines**, Edition ISBN 4L, Québec, 2001, P.461

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

communication et la production de symboles, car la communication n'est pas seulement une manière de parler ou de s'exprimer, il s'agit par contre de produire du sens à la culture de l'entreprise et les entreprises créent essentiellement de la valeur ajoutée en investissant davantage dans la richesse des communications, c'est aussi se différencier de la concurrence sur le marché.

Franck Jaquelin écrit aux managers et chefs d'entreprise :

« Vos produits, votre travail, votre créativité, celle de vos équipes n'existeront que si vous les faites connaître, et votre entreprise vivra si elle sait communiquer »¹

1.2. Définitions diverses

Il existe plusieurs définitions de la communication et chaque auteur définit la communication selon sa vision et son point de vue ; pour cela nous avons retenu :

Définition 1 : Selon C. CARRE : *« un processus complexe dans lequel entrent en jeu plusieurs composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges, des scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine de désaccord »²*

Définition 2 : Selon REIX ROBERT dans son livre système d'information et management des organisations : *« la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : cette transmission d'information a pour objectifs de : convaincre, former, séduire, coordonner »³*

Définition 3 : Selon Nguyen- Thant Fa Nelly : *« la communication est un processus de mission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre.»⁴*

Définition 4 : Selon Bruno Joly *« la communication c'est l'action de communiquer, de transmettre d'informer et qui permet l'échange d'information entre les personnes mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de communication »⁵*

¹ JACLIN, (Franck) : **Le média management**, Editions Maxima, Paris, 2006, P.145

² CARRE, (C) : **surmonter les conflits**, éditions d'organisation, Paris, 2003, P.74

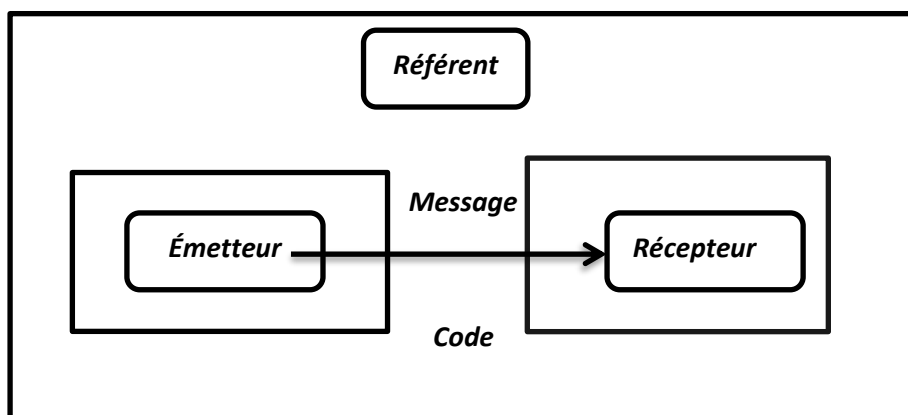
³ ROBERT, (R) : **système d'information et management des organisations**, 3ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2000, P.45

⁴ NGUYEN-THANH, (Fanelly) : **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, édition Economica, Paris, 1991, P. 24

⁵ Bruno, (J) : **la communication**, université Belgique, 2010, P.07

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Figure N°01 : schéma de la communication



Source: NGUYEN-THANH, (Fanelly): Op.cit., P.2

La communication est un processus de transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur via un canal de communication. C'est un échange d'informations qui implique la création, la transmission et la réception d'un message entre deux ou plusieurs personnes. Ce processus peut prendre différentes formes telles que la parole, l'écriture, l'image ou le geste.

Pendant longtemps, la communication a pu reposer sur l'interlocuteur ou la cible à laquelle il s'adresse ; **Christian REGOUBY** a distingué cinq styles de communication : ¹

Tableau N°01 : style de communication

Communication de recrutement	Communication financière	Communication politique	Communication sociale	Communication d'opinion
Chercheurs D'emplois Ecoles Université	Milieus financiers Bourse Milieus, d'affaires	Pouvoirs publics Administration collective Locales	Syndicats Associations Lobbies	Citoyens

Source : ADARY, (A) et autres : op, cit.P.55

Compte tenu de la complexité des phénomènes de communication actuels et des interactions entre les participants, cette classification est certainement dépassée ; Les

¹ ADARY, (A) et autres : **COMMUNICATOR toutes les clés de la communication**, édition DUNOD, 7^{ème} éd, 2015, p 55.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

frontières entre les catégories d'interlocuteurs de l'entreprise sont moins étroites et une communication plus large peut être utilisée en permanence¹.

Plus de seize domaines de communication pouvant être utilisés par une même organisation ou entreprise ont été identifiés par **LIBAERT** et **WESTPHALEN**.²

Toutes les définitions soulignent que la communication est un processus qui implique des échanges d'information entre plusieurs parties, Elle est présentée comme un outil permettant aux managers de transmettre des informations et de développer la culture d'entreprise, et qui est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises, qui doivent faire face à des défis multiples et variés.

1.3. L'importance de la communication dans les entreprises et organisations modernes ³

La communication est devenue un élément clé pour les entreprises et organisations modernes. Elle joue un rôle crucial dans la gestion des relations avec les clients, les employés et les parties prenantes, ainsi que dans la prise de décisions stratégiques.

1.3.1. Communiquer, facilite la créativité au sein d'une entreprise

La performance de l'entreprise dépend grandement de la qualité de sa communication, l'importance de la communication en entreprise ne peut être sous-estimée. Elle permet de créer une équipe solide, où chaque membre se complète et travaille dans un esprit de solidarité. En étant bien informés des objectifs à atteindre et en recevant les directives appropriées, les employés sont plus confiants dans l'exécution de leurs tâches et commettent moins d'erreurs. Ils se sentent également plus en sécurité dans leur travail.

Une communication efficace permet également une participation active des employés lorsqu'il s'agit de faire des propositions concrètes lors de discussions autour d'un projet. En combinant leurs différentes perspectives, l'équipe peut produire des innovations remarquables qui auraient été impossibles sans une communication ouverte et efficace.

¹ LIBAERT, (Thierry) et WESTPHALEN, (Marie-Hélène) : **COMMUNICATOR tout la communication d'entreprise**, 6^{ème} édition, édition DUNOD ,2012, p .22

² Ibid, P.23.

³ <https://reussir-son-management.com/importance-de-la-communication-en-entreprise/> (consulté le 20 /03/2023 à 13H46)

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

1.3.2. Coordonner promptement les différentes actions en entreprise

Une entreprise qui parvient à coordonner parfaitement ses activités grâce à une communication efficace qui permet de renforcer la motivation pour se surpasser. La qualité de la communication peut également renforcer la notoriété de l'entreprise et son leadership en lui permettant de mieux gérer ses équipes et ses projets, une communication fluide entre les employés leur permet de mieux comprendre leurs rôles et de travailler plus efficacement ensemble. Cela se traduit par une productivité accrue, des erreurs minimisées et une atmosphère de travail plus détendue.

De plus, une communication de qualité entre les employés leur permet de se sentir valorisés et écoutés, ce qui renforce leur attachement à l'entreprise. Cela peut contribuer à renforcer la culture d'entreprise et à créer une ambiance de travail positive.

1.3.3. Renforcer les liens en entreprise par une communication de qualité

La communication de qualité est un élément clé pour renforcer les liens en entreprise et favoriser un climat de confiance entre la direction et les employés.

Une bonne communication peut renforcer la loyauté des employés à l'entreprise, Lorsqu'ils se sentent entendus et respectés ; ils seront plus susceptibles de rester fidèles à l'entreprise et de continuer à travailler dur pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Une communication de qualité peut également améliorer les relations entre les employés, lorsque la communication est ouverte et claire, les employés sont plus susceptibles de comprendre les attentes de leurs collègues et de travailler ensemble plus efficacement.

1.3.4. Communiquer de façon à permettre l'application des textes en entreprise

Une communication des textes permet d'aider le personnel à comprendre et à appliquer les règles et les directives, qu'elles soient envers les clients ou entre les collègues de l'entreprise , l'envoi des textes écrits du règlement n'est pas suffisant, il est nécessaire de communiquer régulièrement avec les employés sur les différents règlements et politiques de l'entreprise comme chaque entreprise possède des règles et des politiques qui régissent son fonctionnement interne, que ce soit pour les normes de qualité ou le service client. Pour que les employés puissent bien comprendre et appliquer ces règles, il est important de les communiquer clairement.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

1.3.5. Faciliter les conversations entre le personnel et les dirigeants d'une même entreprise

La communication en entreprise ne se limite pas à une relation hiérarchique unidirectionnelle, où les employés sont simplement tenus d'obéir aux ordres des dirigeants. Il est important d'établir une communication ouverte et transparente entre les employés et les dirigeants. Cela implique l'écoute des idées et des suggestions des employés, même si elles sont différentes, et de leur donner une réelle considération. Il est également important de permettre aux employés de rencontrer les responsables facilement, sans formalités excessives, afin de faciliter la communication et de résoudre les problèmes dans un court délai.

1.3.6. Communiquer en interne avec des outils de communication performants :

En utilisant les outils de communication performants tels que :

- **Téléphone** : permet d'obtenir des informations rapidement et de transmettre des données importantes et urgentes plus efficacement qu'avec des emails.
- **Email, intranet, réseaux sociaux** : utilisés pour échanger des documents, des informations, des supports de formation, etc. Il est important de définir des règles d'utilisation pour éviter la sur-utilisation.
- **Réunions collectives** : réunions en groupe pour effectuer des briefings matinaux, réfléchir ensemble, faire le point sur les projets en cours ou à venir, organiser des séminaires, etc.
- **Réunions individuelles** : entretiens annuels, feedbacks individuels, etc., permettant d'avoir des discussions privées et personnalisées avec les collaborateurs.
- **Feedbacks constructifs** : utilisés pour motiver et encourager les collaborateurs, changer les choses si nécessaire, mais aussi pour recevoir des retours de la part des collaborateurs.
- **Sessions de team building** : visant à révéler les personnalités de chacun, renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe, favoriser la coopération et l'intelligence collective.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

02. Les caractéristiques régissant la communication dans les organisations modernes

La communication vise avant tout à remplir l'une des fonctions suivantes : transmettre une information, une connaissance ou une émotion, établir une norme commune pour faciliter la compréhension, créer une relation pour permettre un dialogue fréquent ou réactiver une communication interrompue, influencer l'autre pour le pousser à agir conformément à sa volonté, ou encore donner une identité et une personnalité à l'entreprise pour se faire connaître.

Ces différentes fonctions du message déterminent les caractéristiques de la communication :¹

2.1. Le contexte : Une communication est gravée dans un contexte. Elle peut avoir lieu à un instant donné, dans un lieu donné, et vis à vis d'une situation, d'un évènement donné ; tout cet environnement qui ne fait pas partie de la communication à proprement parler, mais qui accompagne cette communication, est appelé contexte ; L'environnement peut générer du bruit, ou être source d'interférences.

2.2. La temporalité : Une communication qui peut durer sur une longue période (le message n'est pas supprimé au moment où il est envoyé) est dite « intemporelle » comme exemple, un message rédigé dans un livre est intemporel ; un message éphémère, est lui dit « temporel », une discussion orale est éphémère ou temporelle.

2.3. La localisation : Dans l'espace, une communication peut être :

- Localisée (concentrée à un endroit) telle une discussion.
- Alocalisée (disponible de n'importe quel endroit) par exemple Internet
- Délocalisée (le lieu d'émission est loin du lieu de réception) : C'est le cas d'une discussion téléphonique.

2.4. La transmission : La communication consiste à transmettre un message afin d'établir un contact. L'établissement du contact comporte certains risques, notamment lors de « l'ouverture » et « fermeture » de la communication. Les risques d'intrusion, de non réponse, de blocage et d'abandon existent réellement.

¹ BEN HARB, (Naima) : **la communication au service de l'organisation : présentation et enjeux**, édition Friedrich-Ebert-Stiftung, Tunisie, 2020, PP.18-20.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

2.5. Le protocole : On désigne sous ce terme tout ce qui rend la communication possible ou plus aisée sans rapport avec le contenu de la communication elle-même. Attendre une tonalité pour numéroté, demander à l'interlocuteur de se répéter, épeler son nom, s'entendre tacitement sur le moment où une communication sera considérée comme terminée font partie des protocoles.

2.6. La rétroaction : Le message de rétroaction (ou feedback en anglais) est le message verbal ou non verbal renvoyé par réaction par le récepteur à l'émetteur ; Lorsqu'il existe on parle de communication bidirectionnelle. Ses enjeux sont différenciés de ceux du message dont il est issu. Le feed-back peut servir suivant les cas : Confirmer ou infirmer la réception du message, demandé des précisions, relancer ou terminer la discussion.

Cette notion de feedback a permis aux chercheurs en sciences humaines de passer d'une vision linéaire (unidirectionnelle) de la communication, à la conception d'un processus circulaire (bidirectionnelle).

On peut distinguer selon **Wiener** deux formes de feed-back :

Le feed-back positif, qui conduit à accentuer un phénomène, avec un effet possible de boule de neige (hausse de la tension entre les communicants ; entre humains il s'agirait d'énervement entre deux personnes).

Le Feed-back négatif, peut être considéré comme un phénomène de régulation, qui en amoindrissant la communication, tend à la maintenir stable et équilibrée. Cette régulation prend plusieurs formes notamment la reformulation ou le questionnement, ces deux formes du Feed-back assurent la réception du message.

Dans lequel le Feed-back n'est pas exprimé (néant), crée un frein à la communication ; on ne sait même pas si le message a été reçu ou non.

3 .la typologie de la communication dans l'entreprise

La communication d'entreprise a pour but de créer de la valeur ajoutée et de la richesse pour l'entreprise ce qui va permettre l'augmentation de son chiffre d'affaires en utilisant différents types de communication :

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

3.1 Communication globale : La communication globale d'une organisation définit son espace de communication et assure l'efficacité et la cohérence des messages tant en interne (entre ses collaborateurs et ses clients) qu'en externe (le public, proche ou lointain) ¹

3.2. Communication commerciale : « *On entend par la communication commerciale ensemble des signaux mettant par l'entreprise en direction de ses clients, de ses prospects des distributeurs de leader d'opinion, des prospecteurs et toutes autres cibles. La publicité est un moyen pour les atteindre, ils en existent d'autres telles que la promotion des ventes, les relations publiques, la force de vente et le marketing direct* » ²

3.3. Communication interne : **LENDREVIE (J) et LINDON (R) voient que** « *la communication interne est dirigée vers le personnel de l'entreprise* », où « *elle a généralement pour but de l'informer de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social* »³

3.4. Communication externe : La communication externe d'entreprise désigne l'ensemble des actions et des moyens mis en œuvre par une entreprise pour communiquer avec des publics externes à l'entreprise **PASTOR (P) et BREARD (R)** définissent la communication externe comme étant : « *l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés ; Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes des stratégies et orientations de l'entreprise ; Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc.* »⁴

3.5. Communication institutionnelle : **Van Riel** définit la communication corporate qui comprend trois branches : ⁵

« *La communication marketing, la communication organisationnelle et la communication managériale.* »

¹NOUI, (Rabah), MESSAHLI, (Katia) et MADI,(Hanane): « **Les entreprises algériennes et la communication 2.0 : vers un marché connecté** », Revue recherche économique contemporaine, N°2, 2021, p 588

² LENDREVIE, (J) et LINDON(D) : **La communication**, 6^{ème} Ed, Ed. Dalloz, Paris, 2000, p566

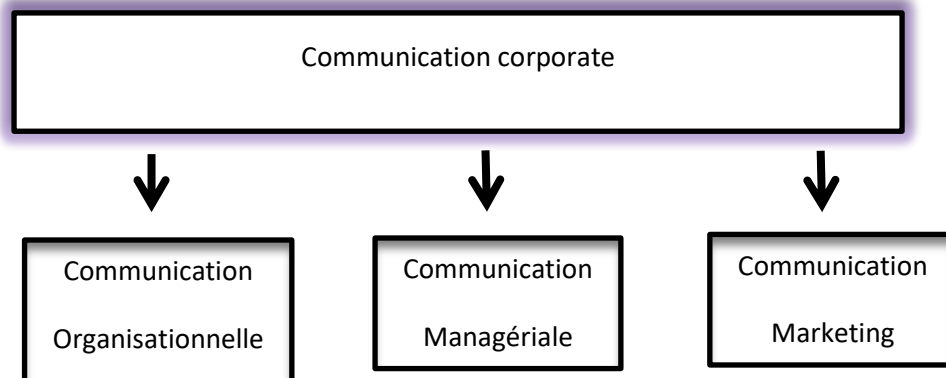
³ Ibid, P.443

⁴PASTOR, (p) et BREAD, (R) : **les treize clés du manager**, édition liaison, Paris, 2003, p .143

⁵ LIBAERT, (T) et JOHANNES, (K) : **la communication corporate**, édition DUNOD, Paris, 2016, P.17

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Figure N° 02 : branches de la communication corporate



Source : LIBAERT (T) et JOHANNES(K) : Op.cit., P. 18

La communication managériale est une branche de communication corporate, plus précisément une communication d'entreprise, destinée aux collaborateurs de l'organisation¹

¹ MOCH,(O) :**manager, communiquez mieux avec vos collaborateurs** ,édition professionnelle , 2015, P22

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Section 02 : le contenu du concept de communication managériale : son importance capitale

La communication managériale se réfère à la communication dans un contexte organisationnel, elle s'étend également à la planification stratégique. Dans cette section nous allons nous pencher sur le concept de la communication managériale, en définissant clairement ses éléments, sa nature et ses objectifs ; en mettant le point sur les difficultés et les obstacles rencontrés lors de sa mise en œuvre.

1. Le concept de communication managériale : élément de définition et éclairage du concept

1.1. Le concept de communication managériale

La communication managériale constitue le prolongement et le renforcement même de la communication organisationnelle ; c'est un nouveau concept qui prend de l'ampleur aujourd'hui et devient même un acte de mobilisation et de motivation des hommes au travail, ce concept c'est élargi ces dernières années dans le monde de fonctionnement des entreprises, l'objectif attendu et d'assurer un climat humain et organisationnel adapté et cohérent à la réalité de l'entreprise.

Selon MAURISE IMBERT avec la collaboration de VALERIE BROUARD : « *On entend par communication managériale une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes.* »¹

Face à un environnement de plus en plus difficile et contraint, les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'importance du capital alliant management et communication comme leviers stratégiques de changement.²

Ils ajoutent : « *La communication managériale est une démarche construite d'information, d'argumentation, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne*

¹ IMBERT, (M) et BROUARD, (V) : **la communication managériale : méthode et bonnes pratiques**, édition DUNOD, Paris, 2015, P. 7

² Ibid, P.8

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise ; Elle se traduit en acte de management pour impliquer et faire engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions ».¹

Au plus OLIVIER MOCH définit la communication managériale que : *« c'est une communication corporate c'est même plus précisément l'une des communications de l'entreprise , elle est dirigée vers les collaborateurs de l'organisation, il ne s'agit cependant pas de la diffusion basique d'informations factuelles, la communication des managers sous-entend clairement des notions des stratégies, de motivation et d'accompagnement, on la définira donc comme des échanges de proximité entre un dirigeant et ses collaborateurs dans le but de les fédérer, autour des valeurs de l'entreprise ; Afin d'optimiser la motivation et l'implication des collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, le but finale étant d'améliorer la performance de chaque collaborateur, d'en tirer le meilleur au profit de l'organisation. »²*

Cette définition, a mis l'accent sur l'une des principales caractéristiques de la communication managériale, à savoir la proximité, ce qui nous permet d'inférer que la communication managériale peut être une communication interpersonnelle dans laquelle le manager partage des idées, des informations et des émotions avec ses collaborateurs pour les motiver à augmenter leurs rendement , améliorer leurs performances et obtenir leur plein soutien et leur participation à la stratégie de l'entreprise.

Aussi on peut retenir des propos des auteurs que la communication managériale devient désormais la réponse au nouveaux impératifs et enjeux que lui impose l'environnement en général. C'est d'avantage un acte de mise en valeur de capitale humain dans le projet de l'entreprise ou tout peut s'acheter ou s'acquérir sauf le capital humain qu'il faut gérer efficacement de son recrutement jusqu'à sa mise en retraite.

Le contenu du concept de communication managériale est étroitement lié aux objectifs attendus du concept de management heureux. En effet, une communication managériale efficace est un élément clé pour atteindre ces objectifs car il englobe toutes les activités de

¹ IBERT, (M) et BROUARD, (V) : Op.cit, p.8

² MOCH, (O) : Op.cit, P.27

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

communication qui ont lieu entre les managers et les collaborateurs, cela peut inclure la communication de la vision et des objectifs de l'entreprise, la gestion des attentes, la communication des résultats, la rétroaction, la résolution de conflits et bien plus encore.

Lorsque la communication managériale est efficace, elle peut contribuer à créer un environnement de travail positif et à favoriser le bien-être des employés. Cela peut aider à réduire le stress et l'anxiété liés au travail, à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés, à favoriser un environnement de travail plus collaboratif, et à améliorer les performances globales de l'entreprise. dans ce cadre **Beysül AYTAC** et **Cyrille MANDOU** citent dans le livre **le management heureux et performance** : « *L'entreprise doit être conçue comme un lieu d'épanouissement et d'échanges, compte tenu du temps passé au travail ; Les rapports hiérarchiques traditionnels doivent être repensés pour s'adapter à l'ère numérique contemporaine ; La qualité des relations avec les salariés joue un rôle crucial dans le rôle de l'entreprise, et cela dépend en grande partie de la posture managériale ; La rémunération est importante, mais d'autres facteurs tels que le bien-être au travail et la considération ont également un impact significatif ; Un management heureux doit prendre en compte quatre facteurs essentiels : l'aspect social de l'entreprise, les besoins communautaires des individus, la considération pour le développement individuel, et la délégation et la décentralisation qui responsabilisent et valorisent les individus ; Ces éléments contribuent à une meilleure productivité et à un impact social positif au sein de l'entreprise* »¹

Ce qui nous confirme que l'entreprise d'aujourd'hui n'est pas celle d'hier, ou tous indicateurs depuis une dizaine d'années témoignent d'une distanciation forte entre les salariés et leur entreprise ; via la communication managériale qu'elle doit donc s'efforcer de recréer du lien, de confiance et d'engagement, et constitue d'avantage un espace de communication, d'intégration et de production de sens et du feedback entre manager et managé ; ainsi d'après ces propos le climat de travail au sein de l'entreprise doit s'orienter vers une communication de plaisir, d'harmonie, et de bien être des hommes au travail.

Si la communication avec les collaborateurs est effectuée de manière optimale, l'efficacité sera renforcée ; si l'efficacité augmente, l'envie de travailler sera meilleure ; si l'envie de travailler est meilleure, alors l'ambiance de travail sera consolidée, si l'ambiance de travail est

¹ AYTAC, (Beysül) et MANDO, (Cyrille) : **un management heureux et performant**, édition de Boeck sup, 2018, P. 113

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

consolidée, alors la communication sera mieux. C'est ce qu'on appelle un cercle vertueux de communication managériale ¹

Figure N° 03 : le cercle vertueux de la communication managériale



Source : MOCH(O) : Op.cit., P.18

1.2. Communication managériale efficace :

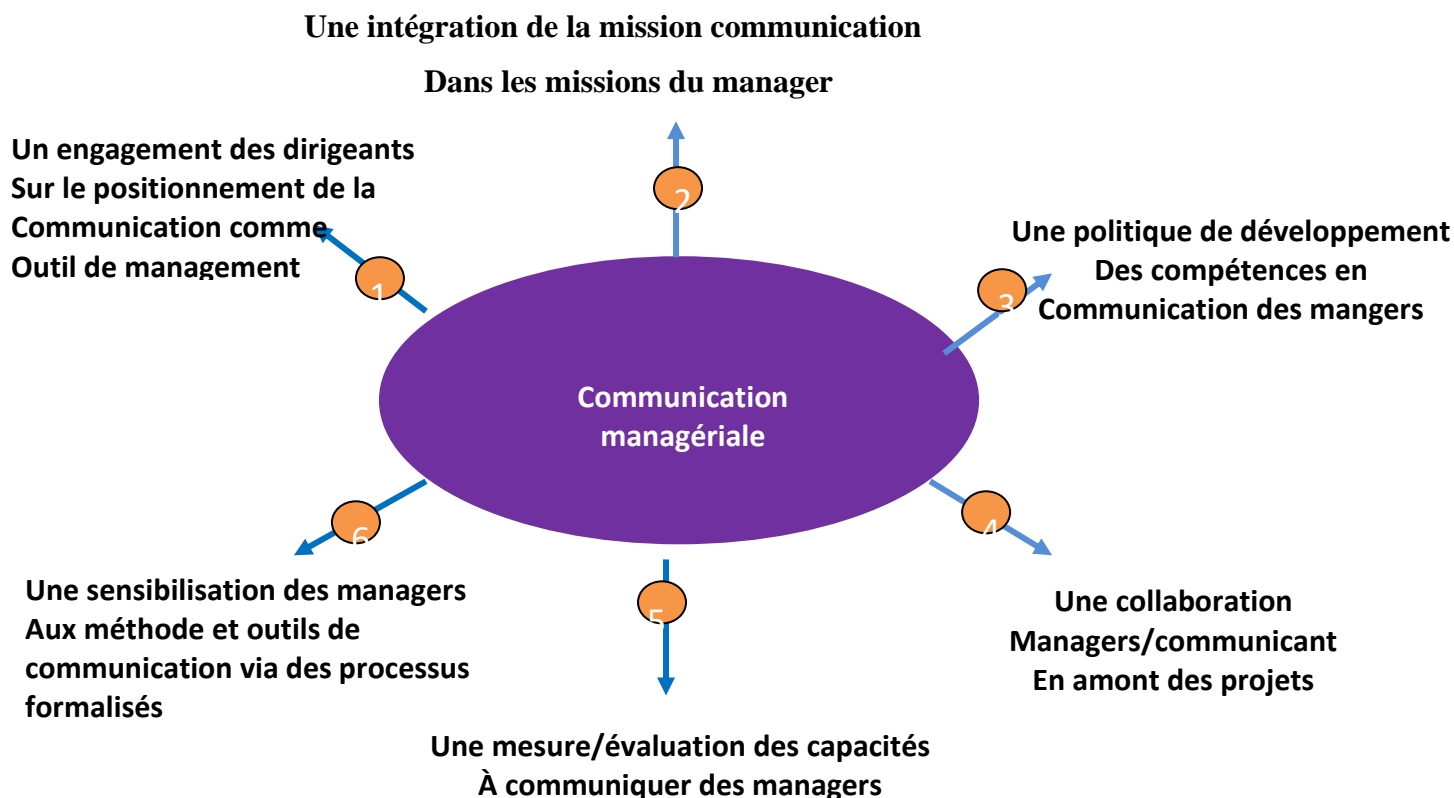
La communication managériale doit se réinventer, sinon les managers qui sont "sous tension" auront du mal à maintenir leur crédibilité, ni à engager l'équipe, ni à communiquer les valeurs de l'entreprise ; pour ce faire, il me semble tout d'abord important de sortir de la vision simplifiée de la communication interne pour rétablir une véritable communication managériale de proximité, il faut d'abord libérer les managers ; ensuite, il s'agit de fixer des rendez-vous pour que les salariés s'expriment, ce qui ouvre la porte à des débats contradictoires ; ainsi il faut instaurer des réunions quotidiennes, qui seront très structurées et efficaces, co-présidées par les collaborateurs eux-mêmes, et discuter des routines, de l'actualité (sujets à aborder dans la journée, en commençant par les plus urgents), et enfin des irritants. ²

¹ MOCH(O): Op.cit, P .17

²Ibid, P 271

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Figure N° 04 : les six conditions de succès de la communication managériale



Source : ADARY, (A), MAS, (C) et WESTPHALEN, (M) : la COMMUNICATOR : toute communication pour un monde responsable, édition DUNOD ,9^{ème} édition, 2020, p.269

1.2.1 Un engagement des dirigeants sur le positionnement de la communication comme outil de management : Les dirigeants doivent reconnaître l'importance de la communication comme outil de management et en faire la promotion auprès de leurs équipes. Cet engagement doit être visible et soutenu par des actions concrètes.

1.2.2. Une intégration de la mission communication dans les missions des managers : Les managers doivent intégrer la communication dans leurs missions quotidiennes, en veillant à ce que leurs actions soient cohérentes avec les objectifs de communication de l'entreprise.

1.2.3. Une politique de développement des compétences en communication des managers : Les managers doivent être formés aux compétences en communication nécessaires pour remplir leur rôle. Les entreprises peuvent mettre en place des programmes de formation spécifiques pour améliorer les compétences en communication des managers.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

1.2.4. Une collaboration managers / communicant en amont des projets : Les communicants doivent travailler intégrer en étroite collaboration avec les managers en amont des projets pour les objectifs de communication dans les projets et les activités de l'entreprise.

1.2.5. Une mesure/évaluation des capacités à communiquer des managers : Les entreprises doivent mesurer et évaluer les compétences en communication des managers afin d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et de fournir des feedbacks constructifs pour les aider à progresser.

1.2.6. Une sensibilisation des managers aux méthodes et outils de communication via des processus formalisés : Les managers doivent être sensibilisés aux méthodes et outils de communication via des processus formalisés tels que des formations, des documents de référence et des supports de communication.

Ces conditions peuvent être développées dans différents contextes organisationnels et sont généralement considérées comme essentielles pour garantir une communication managériale efficace et efficiente.

1.3. Enjeux de la communication managériale

La communication des managers doit répondre à quatre défis principaux :

1.3.1. Accompagner le changement : La communication managériale est née pour accompagner les profondes mutations que connaissent les organisations, et elle s'est élargie pour accompagner tout changement au sein d'une organisation, c'est le moyen qui permet de mobiliser et de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs du changement.¹

1.3.2. Le défi de la performance : Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la communication managériale devenue un avantage concurrentiel clé pour les entreprises qui cherchent à motiver l'équipe et à développer la performance des employés afin de répondre aux exigences de la compétitivité.²

1.3.3. Le défi de la transformation : Les managers planifient, organisent, dirigent et contrôlent avant tout ; ces pratiques traditionnelles ne suffisent plus et sont parfois remises en

¹ MOCH (Olivier): Op.cit., P.23

² Ibid, P.23

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

cause, et de nouvelles tendances émergentes ; Le management, c'est avant tout faire l'expérience des hommes et des relations humaines : comprendre les collaborateurs, les valoriser, développer leurs compétences, dynamiser les équipes.¹

Les cadres et dirigeants doivent faire une transition de la communication descendante, axée sur l'instruction et le transfert d'informations, vers une communication plus horizontale, favorisant l'échange et la participation, dans le but d'améliorer l'efficacité des collaborateurs.²

1.3.4. Le défi du territoire : La communication managériale est une fonction partagée entre managers et professionnels de la communication pour deux raisons : Pour élaborer des stratégies, des plans et communiquer des actions, il est important d'avoir un dialogue productif entre les communicateurs (experts et consultants) et les responsables des opérations. Ce ne sont pas les communicants qui font passer le message, c'est la ligne managériale, le rôle de chacun et toute la cohérence.³

02. Les difficultés et obstacles de la communication managériale :

Claude, un cadre de maintenance chez Air France-KLM, a évoqué les difficultés auxquelles sont confrontés les managers chargés de transmettre les messages des différentes directions ; Il a notamment mis en avant le manque de temps, de moyens et de reconnaissance pour être efficaces dans leur rôle de communicant, il a souligné l'importance de la formation en compétences psychologiques et relationnelles pour réussir à transmettre les décisions difficiles.⁴

Aussi ces difficultés rencontrées par un manager peuvent être exacerbées par un certain nombre d'obstacles et d'incompréhensions qui peuvent affecter sa fonction de communication :

2.1. Le culte du secret : Parmi les idées reçues sur la communication, on trouve, en bonne place le fait que « moins on communique, mieux on se porte ». Dans cette logique de protection du savoir, le mot d'ordre moins on communique, mieux on se porte entraîne des

¹I MOCH (Olivier): Op.cit. P.23

² Idem

³ IMBERT, (M) : « **Le manager, maillon faible ou atout de la communication** », les cahiers de la communication interne de l'AFCI, N°20, 2007, p23

⁴ IBERT (M) et BROUARD(V) : Op.cit, p.148

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

comportements qui affectent les relations de l'entreprise en termes de communication managériale.¹

2.2. La difficulté à communiquer sur le changement : Il y a toujours un décalage entre les managers qui ont mis du temps à élaborer le projet de changement et l'ensemble du corps social qui ne comprend pas immédiatement la portée et les objectifs du projet de changement.²

2.3 Barrières linguistiques et Différences culturelles : les employés dans les organisations multilingues peuvent se sentir exclus ou mal compris s'ils ne maîtrisent pas la langue utilisée par leur manager ; Cela peut entraîner une communication inefficace et une mauvaise compréhension des objectifs de l'organisation.³

2.4. Manque de confiance : Le manque de confiance peut également être un obstacle important à la communication managériale, les employés peuvent être réticents à communiquer avec leur manager s'ils ne lui font pas confiance ou s'ils pensent que leur communication pourrait avoir des conséquences négatives pour eux ; cela peut entraîner une communication limitée et inefficace.⁴

2.5. Surcharge d'informations : Selon **Eppler** et **Mengis**, un excès d'informations peut nuire à la communication au sein de la gestion en entraînant des distractions, une baisse de productivité et une augmentation du stress, Ils recommandent aux managers d'adopter des techniques telles que la simplification de l'information, la mise en priorité des messages essentiels et la clarification des attentes afin d'améliorer la communication managériale.⁵

03. Les objectifs assignés à la communication managériale et le cadre d'orientation

Les objectifs de la communication managériale peuvent varier en fonction des besoins et des attentes de l'organisation, et qui ont pour but de :

¹ IBERT (M) et BROUARD(V):Op.cit, PP. 149-150

² Ibid, PP. 150-151

³DOHRETY , (C) et HORAN,(A) : « **The language barrier and its relationship to the adjustment and job satisfaction of expatriates in multinational corporations** », The International Journal of Human Resource Management, N 3, 2016 , P. 276

⁴ VRIES , (R.E) et MILLER,(D. L) : « **Trust and power as determinants of tax compliance: Testing the assumptions of the slippery slope framework** », European Journal of Social Psychology, 2018 , N4, P. 509

⁵ EPPLER, (M.J) et MENGIS, (J) : « **The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines** », The Information Society, N5 , P. 325

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

3.1. Favoriser la compréhension et l'adhésion aux objectifs de l'organisation : La communication managériale permet de diffuser les objectifs stratégiques de l'entreprise et de les expliquer de manière claire et concise à tous les employés. En communiquant efficacement les objectifs de l'entreprise aide à mobiliser les employés autour de la vision de l'organisation.

3.2. Renforcer l'engagement des employés : La communication managériale peut aider à renforcer l'engagement des employés en leur fournissant des informations pertinentes sur l'entreprise, en les impliquant dans les prises de décisions et en leur donnant des feedbacks constructifs, les employés engagés sont plus productifs et plus enclins à rester fidèles à l'organisation.

3.3. Promouvoir une culture d'entreprise positive : La communication managériale peut contribuer à créer une culture d'entreprise positive, la collaboration et la transparence entre les employés et les différents niveaux hiérarchiques, cela peut également aider à renforcer l'image de l'entreprise en communiquant de manière efficace ses valeurs et ses réalisations.

3.4. Améliorer la productivité et l'efficacité : Une communication managériale efficace peut améliorer la productivité et l'efficacité des employés en réduisant les malentendus et les erreurs, en favorisant la coopération et la coordination, et en permettant une meilleure gestion des conflits.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Section 03 : les nouveaux rôles des managers dans la dynamique de l'entreprise moderne

Après avoir étudié la communication managériale, il est important de souligner le rôle central du manager en tant qu'acteur principal de cette communication. Dans cette section nous allons explorer les compétences et les qualités nécessaires pour être un manager efficace dans l'entreprise moderne. En examinant ces différents aspects, nous pourrions mieux comprendre les clés du succès pour les managers et les leaders dans l'entreprise moderne.

1. Les qualités et compétences des managers de l'entreprise moderne

Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, aucun changement ne peut se produire au sein de l'entreprise sans une réelle adhésion des managers, ces derniers constituent le centre nerveux du fonctionnement de l'organisation et des structures de l'entreprise.

Les managers d'aujourd'hui ne sont plus les gestionnaires d'hier car ils ont d'autres rôles plus importants à réaliser, dont la communication managériale et la création même du sens chez l'humain, les auteurs **David AUTISSIER, Isabelle VANDANGEON -DERUMER** écrivent dans leur article intitulé "*Pas de changement sans adhésion des managers*" :

« *Lorsqu'elle produit du sens, l'organisation peut être l'espace d'investissement privilégié de beaucoup de salariés.* »¹. Le tableau ci-dessous va nous permettre de faire une comparaison entre le gestionnaire d'hier et le manager d'aujourd'hui.

Tableaux N°02 : comparaison entre le gestionnaire d'hier et le manager d'aujourd'hui

Caractéristique	Management classique	Management contemporain
Communication	Communication descendante unilatérale	Communication à double sens et collaborative
Structure organisationnelle	Structure rigides et hiérarchiques	Structures plus souples et agiles, souvent basées sur des équipes multidisciplinaires

¹ AUTISSIER, (David) et VANDANGEON-DERUMEZ, (Isabelle) : « **Pas de changement sans adhésion des managers** », revue française de gestion, Lavoisier, N 05, 2007, P. 98

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Gestion des talents	Les talents sont souvent considérés comme des ressources à gérer	Les talents sont considérés comme des partenaires stratégiques à développer
Culture d'entreprise	Culture axée sur la discipline, l'obéissance et la conformité	Culture axée sur l'autonomie, la confiance et la collaboration

Source: ROBBINS, (S.P), COULTER, (M) et DECENZO, (D): **Fundamentals of Management**, Pearson, 2017, P. 56

On retient globalement que le manager hier ne s'intéresse pas l'aspect humain d'où le manque d'encouragement des employés qui freine l'innovation et la créativité, par contre de nos jours cette vision classique a connu une très grande évolution ou l'encouragement est devenu la pièce maitresse pour le manager en implantant une culture basée sur la confiance et le partenariat entre le gérant et les collaborateurs de l'entreprise, le manager de la nouvelle génération développe ce qu'on appelle une dose de charisme positif lui permettant de se rendre performant et humaniste en même temps ; cette aptitude n'existait pas dans le comportement du manager d'hier.

1.1. Rôle des managers dans l'entreprise moderne

Un rôle peut être compris comme un ensemble de comportements qu'un manager adopte en réponse aux attentes des autres participants.¹ Le manager est là en tant que personne jouant un rôle spécifique ; résoudre des problèmes complexes en mobilisant un ensemble de ressources personnelles en fonction de l'environnement professionnel ; en ce sens, un bon manager doit savoir fixer des objectifs pour ses employés et les traduire en plans d'action précis que les employés doivent suivre afin.

D'atteindre les objectifs ; Il doit également être en mesure d'assurer la cohésion de l'équipe et de gérer les conflits afin qu'ils n'entravent pas le plan d'action.²

Selon **Mintzberg** Le manager est avant tout un homme de communication qui prend de nombreuses décisions spontanées pour remplir ses missions, il doit endosser une dizaine de rôles complémentaires qui portent sur les relations interpersonnelles, les informations ou les

¹ NOGUERA, (Florence) et MICHELPLANE, (Jean) : **le leadership recherche et pratique**, édition Vuibert, Paris, 2016, PP. 88- 89

² NOGUERA, (Florence) et MICHELPLANE, (Jean) : Op.cit, PP. 88- 89

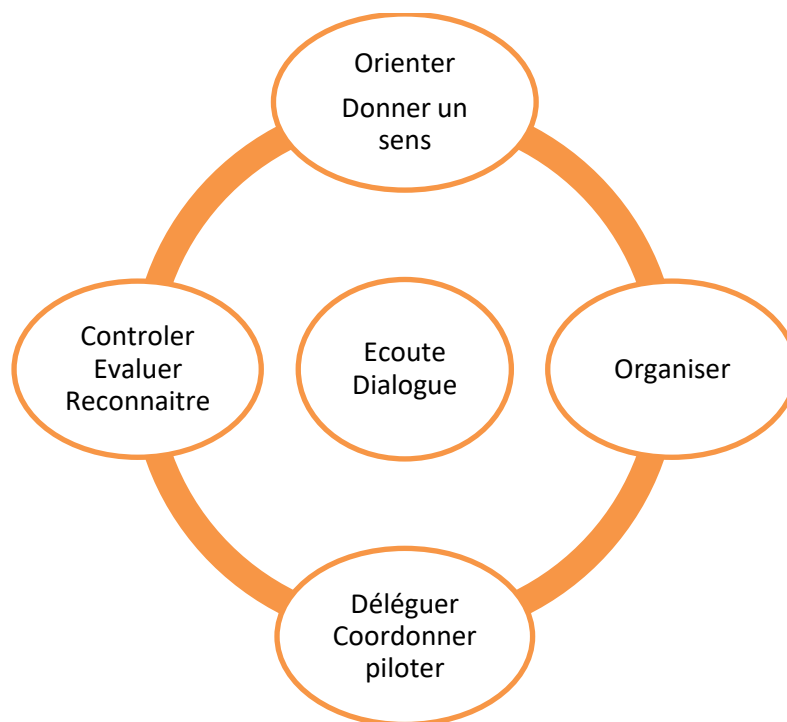
Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

décisions.¹ Le manager doit créer un environnement de travail positif et à favoriser la collaboration et l'innovation à travers la communication, en encourageant les échanges d'idées et en favorisant une communication ouverte et transparente².

Il est important que les managers soient conscients de l'impact de leur communication sur le climat social de leur organisation et qu'ils utilisent des techniques de communication adaptées pour maintenir un environnement de travail positif.

IBERT (M) et **BROUARD(V)** ont résumé le rôle du manager et la communication par le schéma ci-dessous.

Figure N° 05 : le rôle du manager et la communication



Source : IBERT, (M) et BROUARD, (V): Op.cit., p.76.

Une communication efficace dépend principalement de la capacité d'un manager à établir des relations avec ses équipes, donc en plus des compétences techniques, les managers doivent avoir des compétences relationnelles. Ils doivent avoir la capacité de comprendre, de

¹ NOGUERA, (Florence) et MICHELPLANE, (Jean) :Op.cit, PP. 88- 89

² <https://www.mrhq.fr/5-moyens-ameliorer-climat-social-entreprise/#Definition> (consulte le 18/03/2023 à 16H18)

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

motiver et de communiquer avec les autres, d'établir des relations et de guider les gens vers la connaissance des problèmes et des objectifs¹.

1.2. Les compétences et les qualités des managers dans l'entreprise moderne

1.2.1. Les compétences managériales techniques ²

Ces compétences sont en fait des hard skills et sont généralement acquises par les managers lors de la formation initiale, ceux-ci leur permettront d'accomplir leurs tâches quotidiennes de manière opérationnelle.

Parmi ces compétences, on peut citer la gestion de projet, qui permet aux managers de gérer les ressources à leur disposition pour atteindre les objectifs de l'équipe. Ils doivent également être en mesure d'utiliser des outils pertinents à leur rôle, tels que des tableaux de bord, des outils de gestion et de communication. En outre, les managers doivent posséder des techniques pertinentes à leur domaine d'activité, telles que les techniques de vente pour les responsables commerciaux ou les techniques de marketing pour les directeurs marketing.

1.2.2. Les compétences managériales conceptuelles ³

Nous appelons « compétences conceptuelles » toutes les compétences managériales qui impliquent la vision qu'un manager partage avec son équipe.

Parmi ces compétences on va citer : La fixation des objectifs qui s'alignent sur la stratégie de l'entreprise, L'analyser une situation donnée pour trouver une solution au problème rencontré, La prise des décisions doivent être en fonction des priorités fixées, la capacité à activer le pouvoir du collectif pour déléguer, responsabiliser et manager des équipes au quotidien.

¹ DILTS, (R) et CARRAT, (C) : **Leadership visionnaire : Outils et compétences pour réussir le changement**, Traduction de la 1ère édition américaine par CARRAT caroline , édition DEBOEK, Bruxelles, 2009, p11.

² <https://360learning.com/fr/blog/competences-manageriales/> (consulté le 04/04/2023 à 17 :40)

³ <https://360learning.com/fr/blog/competences-manageriales/> consulté le 04/04/2023 à 20 :40)

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

1.2.3. Les compétences relationnelles

Les Compétences relationnelles sont des « *compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés, comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership* »¹.

Les compétences relationnelles renforcent les capacités techniques et intellectuelles, permettant à tous les managers et employés d'optimiser leurs connaissances spécifiques².

Un dispositif de communication managériale efficace doit prendre en compte les compétences relationnelles du manager ; pour cela il est recommandé d'établir une carte hiérarchisée des compétences relationnelles avec un outil d'évaluation pour aider les managers à améliorer leur compétence globale ; ce référentiel doit être associé à la description de fonctions pour faciliter l'identification des compétences requises ; ceci permettra d'améliorer la santé morale et physique des salariés en prévenant les conflits interpersonnels au sein de l'entreprise.³

Tableau N°03 : Carte des cinq compétences relationnelles majeures

N	Domaine	Intitulé Générique	1	2	3	4
1	Affirmation de soi	Mieux se connaître et situer par rapport à autrui				
2	Anticipation mentale	Anticiper, se programmer en positif Et Visualiser.				
3	Communication positive	Prévention et traitement des situations conflictuelles.				

¹ Barth, (I) et Géniaux (I): « **Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage.** », Management et Avenir, N (36), 2010, P.331.

² <https://www.educationandemployers.org/wp-content/uploads/2014/06/the-employability-challenge-ukces.pdf> (consulté le 15 /03/2023 à 18 :55)

³IBERT (M) et BROUARD(V):**op.cit.** PP 28-30

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

4	Intelligence Affective	Maîtrise de l'émotion pour faciliter les processus.				
5	Leadership	Reconnaissance par autrui du manager comme quelqu'un de bon conseil, à l'autorité acceptée.				

Source : IBERT, (M) et BROUARD, (V): Op.cit. .p30

L'affirmation de soi est un ensemble de connaissances, de compétences et de "savoir-faire-faire" qui permettent de mieux se connaître et de se positionner au sein de son groupe de travail. Pour développer cette compétence, il est important de réaliser un bilan personnel pour bien se connaître. ¹

L'anticipation mentale est un ensemble de connaissances, de compétences et de stratégies qui permettent de se préparer de manière optimiste et déterminée à faire face à des situations complexes ; pour développer cette compétence, il est important de posséder des compétences en communication interpersonnelle et une connaissance de soi.²

La communication positive est une méthode de dialogue qui vise à transformer une opposition en un accord et un plan d'action, en utilisant un ensemble de connaissances, compétences et comportements.³

L'intelligence affective se réfère à un ensemble de connaissances, compétences et comportements qui permettent de gérer les émotions de manière à les transformer en une affectivité résiduelle.⁴

Le leadership est l'ensemble des connaissances, compétences et techniques qui permettent à une personne d'être reconnue comme un leader et de guider efficacement un groupe de travail vers l'atteinte de ses objectifs, en encourageant les participants à s'engager dans les décisions et les plans d'action.⁵

¹IBERT (M) et BROUARD(V): op.cit. P31

²Ibid, pp. 31-32

³ Ibid, PP.32-33

⁴ Ibid, P.33

⁵ Ibid, P. 34

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

2. Les qualités et les compétences des leaders managers de l'entreprise moderne

Les leaders-managers doivent développer leur personnalité en alliant l'humanisation relationnelle et la rationalisation de l'activité de l'entreprise, sans négliger l'importance de l'environnement et des défis de taille auxquels les entreprises sont confrontées ajoutant à ce là l'auteur **Paule Boffa-Comby**, souligne que la confiance est l'élément clé pour renforcer la capacité de résistance, de rebond et d'excellence des entreprises. Pour y parvenir, le leader-manager doit être capable de créer et maintenir cette confiance.¹

2.1. Les compétences clé des managers leaders

Il n'existe pas de style de leadership universellement idéal, mais un leader efficace doit être capable d'adapter son style en fonction des circonstances, en utilisant les approches les plus appropriées.²

Pour cela, pour être un leader efficace, il est crucial d'avoir le courage de voir et de dire les choses de manière honnête et directe afin de conduire les changements nécessaires dans son entreprise et son secteur d'activité.³

Le Manager leader doit également être engagé et avoir une bonne compréhension des valeurs de l'entreprise ainsi que des indicateurs clés de performance ; en alignant ses paroles et ses actes, il montre l'exemple et assure la cohérence entre ses convictions et ses actions.⁴ Au plus il doit être capable de s'appuyer sur sa personnalité et sa présence ainsi que sur ses compétences techniques et tactiques, l'essentiel n'est pas seulement ce que le leader dit, mais aussi comment il le dit et ce qu'il dégage.⁵

Cependant, un leader efficace, doit essentiellement prendre en compte les caractéristiques de l'organisation, de la tâche, de l'équipe et de la personnalité du leader lui-même ; cela se

¹ BOFFA-COMBY, (Paule) : « **L'exemplarité aux sources du leadership** », l'Expansion Management Review, N144, 2012, P.90

² ARMSTRONG, (Michael) : **Devenez un (encore!) meilleur manager**, traduit par GABORIAUD, (Mickey), édition l'entreprise, 2010, P.179

³ BOFFA-COMBY, (Paule) : Op.cit,P.94

⁴ Idem

⁵ Ibid, P.94

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

prouve dans les situations d'urgence ou de crise, un leader axé sur la tâche peut être plus efficace, prenant des décisions rapides et assumant la responsabilité pour accomplir la tâche. ¹

Ainsi on peut retenir qu'un leader manager compétant doit avoir le sens de responsabilité qui lui permet de relever tous les défis en s'engageant d'avantage avec un esprit évolutif et une volonté délibérée et agir avec énergie tout en mettant son savoir-faire et ses relations humaines au service de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

2.2. Les qualités du leader

John Adair a répertorié diverses qualités du leader qui peuvent fluctuer selon les circonstances, bien que les qualités essentielles pour être un leader efficace puissent varier, des recherches et analyses ont identifié les qualités essentielles et communes à la majorité des leaders efficaces et qui sont : ²

L'enthousiasme : un leader doit être passionné par son travail et avoir la capacité de communiquer cette passion à son équipe.

L'assurance : Un leader doit être sûr de lui et de son équipe, mais sans être arrogant. Cela implique d'avoir de la confiance en soi sans pour autant dévaloriser les autres.

La Force de caractère : un leader doit être capable de faire face aux difficultés, ne pas abandonner facilement et être exigeant envers lui-même et envers les autres. Cependant, plutôt que d'être aimé par tout le monde, il doit chercher à gagner le respect de son équipe

L'Intégrité : un leader doit être honnête envers lui-même et les autres, inspirant confiance par son entièreseté, sa moralité et sa droiture.

La Chaleur humaine : un leader doit être bienveillant, soucieux et respectueux des autres.

L'Humilité : un leader doit être ouvert à écouter les autres et à reconnaître ses erreurs, sans autoritarisme ou domination, mais plutôt de compréhension et de respect envers les autres.

L'émotionnelle : le leader doit avoir une compréhension approfondie de ses propres émotions, ainsi que de celles des autres, et d'être capable de gérer ces émotions de manière constructive.

¹ ARMSTRONG, (Michael) : Op.cit, P.180

² ARMSTRONG, (Michael): op. cit, pp.180-181

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

3. Exemple et illustration pratique d'une entreprise qui pratique la communication managériale

➤ Exemple : le renforcement des compétences de communication des managers chez CPAM paris ¹

La CPAM de Paris, qui est un organisme de droit privé chargé d'une mission de service public, elle gère les risques des accidents de travail et les maladies professionnelles, elle emploie environ 2 500 personnes, dont 300 managers et couvre plus de 500 000 assurés sociaux et leurs ayants droit relevant du régime général, domiciliés à Paris.

En 2013, la CPAM a été confrontée à un contexte de changement important, notamment avec le développement de la télé services et de la dématérialisation, le renforcement du travail en réseau et le développement de l'action de l'Assurance maladie dans la prévention et la gestion des parcours de soins. Pour expliquer et mettre en place ces changements sur le terrain, la CPAM a décidé de mettre en place un projet de communication managériale. Ce projet visait à mieux organiser et articuler les différents temps de communication et à doter les managers d'un certain nombre d'outils de communication.

Afin de s'assurer que les managers puissent exercer leur rôle de communicant de la meilleure façon possible et s'impliquer dans la démarche de communication managériale, la CPAM a souhaité développer leurs compétences en la matière.

La communauté managériale a permis de préciser leurs attentes quant à ces formations : entraînement à la communication orale, appropriation de sujets qui ne concernent pas directement leur secteur d'activité, intégration de la communication dans les projets.

Ainsi, début 2014, l'université d'entreprise « U'CPAM » a proposé à 140 managers de participer à des ateliers transverses avec l'équipe de direction sur le thème « **Communiquer efficacement sur les projets de la CPAM** ». Ce programme a été très bien accueilli par les participants, qui ont exprimé leur satisfaction globale à plus de 90 % quant au contenu et à la formule pédagogique mixant théorie et pratique. La formule d'atelier très souple a permis à chacun de s'exprimer et de participer aux travaux collectifs, ce qui s'est avéré très efficace pour un public adulte, parfois senior.

¹ IBERT, (M) et BROUARD, (V): Op.cit., PP. 233-337

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Parmi les retours d'expérience, les managers ont exprimé les freins à la communication managériale, tels que le manque de temps, la masse d'informations à gérer, aussi leur manque de compétences en communication. Les participants ont également identifié de nombreux leviers à exploiter pour améliorer la communication managériale, tels que l'anticipation et la préparation des temps de communication, la formation et une meilleure utilisation des outils de communication interne existants, l'écoute et le dialogue avec les équipes pour mieux répondre à leurs sujets de préoccupation.

Cette sensibilisation à la communication managériale a permis de créer un réseau interne de managers communicants partageant des fondamentaux de communication et outillés pour porter des sujets stratégiques et a posé le socle commun d'une culture rénovée de la relation manager-managé, qui se diffuse via un réseau de managers désormais mieux outillés pour un management, performant et durable.

L'expérience de la CPAM de Paris nous a permis de mettre en évidence l'impact positif de la communication managériale lors de la période de transformation organisationnelle, en mettant en place des sessions de formation pour les managers, cela leur a permis d'améliorer leurs compétences en communication, tout en établissant un réseau interne de gestionnaires de communication. Cette initiative a renforcé la culture d'une relation saine entre les managers et leur équipe, tout en stimulant leur implication et leur motivation.

Chapitre I : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui

Conclusion

Pour conclure, il est primordial de souligner l'importance capitale de la communication dans le bon fonctionnement des organisations et des entreprises modernes. Une communication efficace et adaptable, notamment la communication managériale, est essentielle pour établir un environnement de travail harmonieux, motivant et productif. Les managers occupent une position centrale dans la promotion d'une communication réussie en assumant de nouvelles responsabilités et en développant des compétences en leadership.

Chapitre II :

La motivation au cœur des préoccupations De la communication managériale

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Chapitre II : La motivation au cœur des préoccupations de la communication managériale

Introduction

La motivation au travail est un sujet essentiel pour comprendre les comportements et les performances des employés au sein d'une organisation, Elle s'avère être un aspect primordial des managers, C'est un concept complexe qui implique une combinaison de facteurs psychologiques, sociaux et économiques qui influencent la façon dont les travailleurs se comportent et se sentent au travail.

La motivation peut avoir un impact significatif sur la productivité, la qualité du travail et l'engagement des employés envers leur entreprise. Au cours de ce chapitre, nous allons nous prolonger en profondeur dans le concept de motivation, en explorant les différentes théories qui ont été développées pour comprendre et expliquer les facteurs qui encouragent les individus à s'investir dans leur travail. Nous étudierons également étroitement la relation entre la motivation et la communication managériale, car une communication claire et efficace peut jouer un rôle crucial pour stimuler la motivation des collaborateurs.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Section 01 : éclairage sur le contenu du concept de motivation

Cette section va fournir une vue d'ensemble et complète sur le concept de motivation, en mettant en lumière ses bases historiques, sa définition, ses différentes formes, ainsi que des stratégies pratiques pour renforcer la motivation et susciter l'enthousiasme chez les individus.

1. Historique du concept motivation ¹

Au début du 20^{ème} siècle, avec l'avènement du taylorisme et du fordisme, les principes d'organisation du travail ont été mis en place. **Frederick Winslow Taylor**, considéré comme le fondateur du management scientifique, a mis l'accent sur l'efficacité du travail en standardisant les tâches et en cherchant à optimiser les méthodes de production. **Taylor** croyait que la motivation était le résultat du salaire, car il ne prenait pas en compte les motivations intrinsèques des travailleurs.

Pendant les années trente, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, soumis à une pression croissante pour augmenter la production et la rentabilité des entreprises. Cette pression a créé un environnement de travail stressant et peu motivant pour les employés, qui se sont sentis utilisés et mal récompensés. Les travailleurs ont donc souvent adopté une attitude passive et subi leur travail, sans être reconnus à leur juste valeur. Malheureusement, cette situation persiste encore aujourd'hui pour de nombreux travailleurs précaires.

Au fil du temps, les recherches sur la motivation ont évolué et les théories ont émergé ; les psychologues ont commencé à étudier les motivations des individus et leur impact sur le comportement, Les organisations ont commencé à s'intéresser davantage à la motivation de leurs employés, en cherchant à comprendre ce qui pousse un individu à se comporter d'une certaine manière dans un contexte donné.

Aujourd'hui, la motivation est souvent associée à la satisfaction au travail et au bien-être des employés. Les organisations cherchent à favoriser le travail en équipe en reconnaissant l'importance de la motivation pour les performances individuelles et collectives.

¹ VIAU, (Rolland) : **La motivation dans la création scientifique**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2007, p.27.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Les avantages sociaux et les programmes de formation sont utilisés pour encourager la motivation des employés, tout comme la reconnaissance et la récompense pour les réalisations individuelles et collectives.

L'évolution de la recherche et des théories sur la motivation des collaborateurs a conduit les organisations à reconnaître l'importance de la motivation pour les performances individuelles et collectives, ainsi que pour le bien-être des collaborateurs et cherchent à favoriser la motivation en reconnaissant les besoins psychologiques fondamentaux des individus et en utilisant des programmes de formation, des avantages sociaux, la reconnaissance et la récompense pour encourager la motivation et la satisfaction au travail.

2. Définition de la motivation selon les auteurs

L'étymologie du terme "motivation" découle du latin "motivus", qui signifie ce qui est lié au mouvement, tout le monde a une idée de ce que cela signifie, mais pour le gérer dans une équipe, il faut comprendre clairement ce que cela veut dire ; La crédibilité d'un manager ou d'un professionnel en ressources humaines dépend en grande partie de sa capacité à évaluer et à gérer les niveaux de motivation de son équipe.¹

Selon J.F Decker : « *La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction ; Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif (...) chacun de nous cherche la satisfaction qu'il apprécie le plus ; des préférences étant subjectives* ». ²

La notion de motivation est souvent difficile à expliquer en raison de son utilisation fréquente et de son application dans de nombreux domaines, dans ce contexte, nous allons nous concentrer sur la motivation de l'être humain en ce qui concerne son travail, et plus spécifiquement la motivation dans le milieu professionnel.

Selon Patrice Roussel : « *la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des*

¹ MATZKIN, (D) : **Motivation et satisfaction au travail**, édition EMS, 2018, P27.

²DECKER, (JEAN-FRANCOIS) : **Diriger et motiver secrets et pratiques**, édition d'Organisation, 1997, P .15.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

objectifs et de la charge de travail et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »¹.

Cette définition suggère que les objectifs sont des résultats spécifiques que les individus cherchent à atteindre, et que ces objectifs ne sont pas motivés par une entité externe, mais plutôt par des motivations personnelles, cela se traduit par des comportements concrets basés sur les capacités individuelles pour accomplir la charge de travail de manière efficace.

Selon K. Lewin : *« la motivation que peut ressentir un individu au travail, sur la base de ses besoins. Il apporte des explications additionnelles, il soutient que le processus motivationnel prend forme lorsque l'individu identifie un but qui, à ses yeux, est important »²*

Selon vallerand et Thill : *« le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »³*

Selon cette définition la motivation est difficile à observer directement et considérée comme un construit hypothétique qui cherche à expliquer les forces internes et/ou externes qui déclenchent, dirigent, intensifient et persistent les comportements. En d'autres termes, la motivation cherche à comprendre les raisons pour les quelles une personne agit ou persiste dans ses actions malgré les obstacles ou les difficultés rencontrés, c'est-à-dire un type de comportement que chaque individu est supposé pouvoir développer.

Elle est déclenchée par :

Des forces motivationnelle externes , la motivation dans le cas des forces externes s'envisage afin de *« bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables »⁴*

Ou **des forces motdesivationnelles internes** , c'est le fait de travailler pour le plaisir d'accomplir une tâche, donc la motivation change aussi par le changement des ces facteurs

¹ PATRICE, (ROUSSEL) : **Rémunération motivation et satisfaction au travail**, Edition Economica, Paris, 1996, p.9

² BEDARD, (MICHEL) et MILLER, (ROGER) : **La gestion des organisations**, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995, P.673.

³ VALLERAND, (R.J) et THILL, (E.E) : **Introduction à la psychologie de la motivation**, Les Éditions Logiques, 1993, P18

⁴ DENJEAN ,(Michel): **la motivation au travail: documents de transfert**, INSEP éditions, Paris, 2006, p. 04

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

internes et le niveau de motivation peut : « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »¹

Ces facteurs sont changeants et spécifiques à chaque individu, ce qui entraîne des variations dans le niveau de motivation, il est important de noter que la motivation n'est pas suscitée uniquement par des forces internes ou externes, mais plutôt par une interaction complexe entre les deux, elle ne peut être considérée comme un trait de personnalité indépendant du contexte.²

3. Les caractéristiques de la motivation

Quatre caractéristiques clés de la motivation sont identifiées :

3.1. Le déclenchement du comportement : Cette caractéristique correspond au passage de l'inactivité à l'action et à l'effort fourni pour effectuer une tâche ou atteindre un objectif; La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée ; cette énergie peut être interne (exemple, la recherche de plaisir) ou externe (comme le cas d'obtention d'une récompense).³

3.2. La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre , elle incite à mettre en œuvre l'énergie nécessaire pour réaliser les buts à atteindre, ainsi que les efforts pour réaliser au mieux le travail qui est attendu ; elle est donc la force incitatrice qui oriente les actions vers une finalité précise.⁴

3.3. L'intensité du comportement : Cette caractéristique correspond au niveau d'énergie déployé dans une tâche ou pour atteindre un objectif; La motivation incite à fournir un effort proportionnel aux objectifs à atteindre, que ce soit sur le plan physique, intellectuel ou mental. Elle se manifeste donc par le niveau d'effort fourni dans une situation donnée.

¹ Louart, (Pierre): **les grands auteurs de la GRH**, ED EMS, Paris, 2001, p. 04

² FONTANA,(Pierre) :**critiques sur la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies de Claude Lévy-Leboyer**, édition d'Organisation, 2001, p.02

³ ROJOT, (Jacques) : **comportement organisationnel (théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel)**, 1^{ère} éd, de Boeck, Paris, 2009, p166

⁴ Ibid, P.168

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

3.4. La persistance du comportement : La motivation incite à maintenir l'effort sur la durée, en vue de réaliser des objectifs à plus long terme ; cette caractéristique se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation, donc elle est indispensable pour maintenir une motivation constante.¹

Ces quatre caractéristiques sont souvent utilisées pour décrire les effets de la motivation sur comportement humain, que ce soit dans le contexte du travail, des études ou de la vie quotidienne en général. Elles sont donc importantes à comprendre pour ceux qui cherchent à améliorer leur propre motivation ou celle de leurs entourage.

4. types de motivation

Les deux types de motivation sont :

4.1. La motivation extrinsèque ²

la motivation extrinsèque se réfère aux actions entreprises pour motiver les autres, telles que les récompenses comme les augmentations de salaire, les primes et les promotions, ainsi que les sanctions, telles que les mesures disciplinaires, les retenues de salaire et les reproches.

Si le lieu de travail est dangereux ou si le salaire ne permet pas de subvenir à ses besoins, cela peut démobiliser les salariés. Cependant, la reconnaissance du mérite et un feed-back positif peut être un facteur de stimulation positif pour les salariés.

les facteurs de motivation extrinsèques ne sont pas souvent durables, ils puissent avoir un effet immédiat et puissant.

4.2. la motivation intrinsèque

la motivation intrinsèque est générée par des facteurs internes qui incitent une personne à adopter un comportement spécifique ou à se diriger dans une certaine direction ; ces facteurs peuvent inclure un sentiment de responsabilité envers un travail important, la possibilité de contrôler ses propres ressources, une liberté d'action, la capacité d'utiliser et de développer des compétences et aptitudes, des tâches intéressantes et stimulantes, ainsi que des opportunités d'avancement.¹

¹ ROJOT, (Jacques) : Op.cit., P.168

² ARMSTRONG, (Michael) : Op.cit, P.306

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

les facteurs de motivation intrinsèques, liés à la qualité de vie professionnelle, sont susceptibles d'avoir des effets plus importants et durables car ils émanent directement des personnes concernées plutôt que de l'extérieur.²

Selon MERYEM LE SAGET³ la motivation intrinsèque repose sur trois éléments clés : la curiosité intellectuelle, le désir de grandir et d'évoluer, et l'envie de donner un sens à sa vie, Les entreprises qui encouragent la motivation intrinsèque de leurs salariés peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel en termes d'innovation et de performance globale.

5. les conditions préalables favorisent et mettent en valeur la motivation des ressources humaines au travail : ⁴

les éléments de favorisation de la motivation sont de trois ordres :

- Tout d'abord, il est important d'éliminer tous les éléments qui ont un effet anti-motivationnel; des enquêtes de motivation ont clairement identifié un certain nombre de facteurs qui ont un impact négatif sur la motivation, notamment :
 - Des conditions de travail physiques inacceptables, ainsi que des problèmes d'hygiène et de sécurité.
 - Des salaires insuffisants.
 - Un manque d'attention porté aux ressources humaines.
 - Une mauvaise qualité de l'encadrement.

La première étape de toute politique de motivation est donc de neutraliser ses facteurs démotivants.

- Créer au sein de l'entreprise un environnement qui encourage le développement de grands axes de motivation, tels que:
 - La réalisation de soi.
 - Le sentiment de reconnaissance.
 - L'accès à des responsabilités.
 - La satisfaction tirée du travail lui-même.

¹ARMSTRONG, (Michael): Op.cit, pp.305-306.

² Ibid, p.306

³ LE SAGET, (M): **le manager intuitif**, Edition DUNOD, Paris, 2009, P.50

⁴ AIDOUD, (Mohamed Faouzi) : « **étude de la capacité organisationnelle de changement : cas de la société des ciments de Saida S.C.I.S** », Revue organisation et travail, N3(10), 2016, PP .148-149

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

- Les opportunités de promotion et l'ambition personnelle
- Encourager un dialogue entre les managers et les subordonnés à tous les niveaux, et mettre en place des structures qui permettent aux managers de prendre en compte les sources de motivation personnelles des employés.

les entreprises considèrent aujourd'hui que leurs personnels est leur plus grande richesse, il est vrai que la différence de performance entre deux entreprises ayant un potentiel équivalent se fera en grande partie grâce à leur capacité à motiver leurs employés.

6. Dix mesures pour obtenir une forte motivation : ¹

Pour que les personnes soient fortement motivées, il faut mettre en place dix mesures clés

6.1 Établir des objectifs exigeants mais atteignables : En tant que responsable d'équipe, il est crucial de fixer des objectifs stratégiques pour maintenir la motivation. Ces objectifs doivent être ambitieux mais réalisables, en prenant en compte les compétences et les capacités de chaque membre de l'équipe. Ils doivent également être clairs et compréhensibles, en fournissant des directives spécifiques pour guider l'équipe vers leur réalisation.

En établissant des objectifs de manière réfléchie favorise la motivation de l'équipe et maximise les chances de réussite.

6.2 Commenter leur performance : Fournir un retour d'information régulier et constructif à l'équipe est essentiel pour maintenir leur motivation. Cela permet de savoir la position par rapport aux objectifs et à aux performances antérieures, et les encourage à s'améliorer. Il faut s'assurer que les commentaires sont constructifs, en mettant en évidence les points forts et en offrant des suggestions concrètes pour l'amélioration. Fournir des commentaires réguliers tout au long de l'année est important pour favoriser une amélioration continue et maintenir la motivation.

6.3. Offrir des récompenses et des sanctions : Les récompenses et les sanctions sont utilisées comme une stratégie de motivation dans les entreprises pour encourager les employés à atteindre leurs objectifs. Les récompenses renforcent l'estime de soi et la satisfaction des employés, tandis que les sanctions peuvent inclure des mesures disciplinaires.

¹ ARMSTRONG, (Michael), Op.cit. p. 315

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Cependant, il est crucial de trouver un équilibre et d'appliquer ces mesures de manière juste et équitable. L'utilisation excessive des sanctions peut créer un environnement de travail négatif, tandis que des récompenses inappropriées peuvent générer une concurrence malsaine. Il est donc important d'établir des critères d'évaluation clairs et objectifs, afin que les employés comprennent ce qu'ils doivent faire pour mériter des récompenses ou éviter des sanctions.

6.4. Concevoir des postes gratifiants : Les postes gratifiants sont essentiels pour motiver les employés et améliorer leur satisfaction au travail. En offrant autonomie et possibilités de développement professionnel, les entreprises favorisent l'implication des employés et leur sentiment de valorisation, ces postes contribuent à réduire le taux de roulement du personnel et à augmenter la motivation, ce qui se traduit par une meilleure performance globale de l'entreprise. La conception de postes gratifiants implique donc de créer un environnement de travail favorable à l'épanouissement et à l'implication des employés.

6.5. Proposer des récompenses financières : Proposer des récompenses financières est l'une des mesures clés pour motiver les employés, Les récompenses financières peuvent prendre différentes formes telles que des primes de performance, des augmentations de salaire ou des bonus. Ces récompenses sont octroyées aux employés qui ont accompli leur travail avec succès et qui ont atteint ou dépassé les objectifs qui leur ont été fixés, Ces récompenses financières peuvent être très motivantes pour les employés car elles ont un impact direct sur leur rémunération et leur pouvoir d'achat. Elles leur permettent également de se sentir reconnus pour leur travail et de se sentir valorisés par l'entreprise.

Cependant, pour être efficaces, ces récompenses doivent être basées sur des critères objectifs et mesurables de performance. Les employés doivent être informés à l'avance des critères de performance et des récompenses associées. Les récompenses doivent être suffisamment importantes pour avoir un impact significatif sur la motivation des employés, tout en restant en accord avec les normes de rémunération de l'entreprise.

les récompenses financières sont un moyen efficace de motiver les employés, à condition qu'elles soient équitables, clairement définies et suffisamment significatives pour inciter les employés à travailler dur et à atteindre leurs objectifs

6.6. Proposer des récompenses non financières : Proposer des récompenses non financières est une stratégie efficace pour motiver et récompenser les employés, ces récompenses peuvent prendre plusieurs formes, notamment :

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Des compliments et des marques d'appréciation : Un simple "merci" ou "bravo" de la part de leur supérieur hiérarchique peut leur donner un sentiment de fierté et d'accomplissement.

Des avantages : Les avantages peuvent inclure des privilèges tels que des horaires de travail flexibles, des jours de congé supplémentaires, des opportunités de formation ou de développement professionnel, ou des avantages sociaux supplémentaires tels que des couvertures de santé ou de retraite.

Des opportunités de progression de carrière : Les employés peuvent être motivés par des possibilités de progression de carrière, telles que des promotions, des transferts.

Des événements sociaux : Les événements sociaux comme les fêtes d'entreprise, les déjeuners ou les sorties en équipe sont un moyen de renforcer la cohésion d'équipe et de récompenser les employés pour leur travail.

6.7. Expliquer la relation entre performance et récompenses : La relation entre performance et récompenses est un moyen efficace de motiver les employés à travailler dur et à atteindre leurs objectifs, car ils sont motivés par la perspective d'être récompensés pour leur travail et leur engagement. Il est essentiel que les managers communiquent clairement cette relation, définissent les critères de performance et les récompenses, et les distribuent de manière équitable et cohérente. Les employés doivent comprendre que leurs récompenses sont basées sur leur véritable performance, et non sur d'autres facteurs tels que l'ancienneté ou les relations personnelles.

6.8. Sélectionner et former des leaders efficaces : Sélectionner et former des leaders efficaces est une stratégie essentielle pour améliorer la performance de l'équipe, puisqu'ils sont capables de guider, motiver et inspirer leur équipe vers un objectif commun ; pour cela, il est important de rechercher des personnes dotées de compétences de leadership éprouvées et d'une expertise pertinente. Une fois identifiés, les futurs leaders doivent recevoir une formation adaptée pour développer leurs compétences. Il est également crucial de leur donner l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions et déléguer des responsabilités à leur équipe. Ainsi, chaque membre se sentira valorisé et contribuera activement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

6.9. Former les employés : La formation continue est un élément essentiel de la gestion du personnel et de la performance au sein d'une entreprise. Elle permet aux employés de rester à

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

jour sur les dernières technologies et pratiques dans leur domaine, d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur performance, elle peut prendre de nombreuses formes, notamment des cours en ligne, des ateliers, des séminaires et des programmes de mentorat. Elle peut également être dispensée en interne par des membres de l'équipe ou des experts externes.

Il est important que la formation soit adaptée aux besoins individuels de chaque employé, en tenant compte de leur niveau d'expérience et de leurs objectifs de carrière. La formation doit également être continue, car les technologies et les pratiques évoluent constamment et il est important de maintenir les compétences à jour pour rester compétitif sur le marché.

Investir dans la formation montre l'engagement envers le développement professionnel des employés et peut améliorer la rétention du personnel.

6.10. Encourager l'évolution professionnelle : Encourager l'évolution professionnelle consiste à offrir des opportunités à aux employés pour progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise. Cela peut être réalisé en leur offrant des ateliers et des séances de coaching pour améliorer leurs compétences et leur expertise; également leur donner des tâches plus difficiles ou des projets plus importants pour leur permettre de développer leur expérience.

Il est important de communiquer avec les collaborateurs pour connaître leurs aspirations professionnelles et les aider à identifier les voies de carrière possibles au sein de l'entreprise. En les aidant à comprendre les compétences et les qualifications nécessaires pour chaque rôle, leur donner les moyens de planifier leur carrière et de prendre des décisions éclairées; en renforçant leur motivation et leur engagement.

Cette approche renforce leur motivation, leur engagement et réduit le taux de rotation du personnel. De plus, en identifiant et en promouvant les employés talentueux, pour améliorer la qualité des équipes.

7. Motivez par l'enthousiasme : ¹

L'enthousiasme est une qualité souvent négligée en entreprise, pourtant il peut être une ressource précieuse pour favoriser la réussite et maintenir l'épanouissement des

¹ BENOIT ,(Christophe) : **Motivez par l'enthousiasme**, Ed d'organisation, paris ,2012 , PP. 185-186 .

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

collaborateurs, Dans cette perspective, **Christophe Benoit** précise : L'enthousiasme est une ressource précieuse pour l'entreprise. Toute entreprise peut l'exploiter mais très peu le font ,celles qui réalisent des performances remarquables en préservant leurs ressources humaines le font.

Les grandes inventions, les grandes avancées, les grandes réussites s'accompagnent toujours d'enthousiasme,et lorsqu'une entreprise multiplie les succès et rencontre la réussite, elle traverse consciemment ou inconsciemment le cycle de l'enthousiasme.

Notre époque est caractérisée par le changement au sens large, polymorphe et multidirectionnel; L'enthousiasme permet à l'organisation de se préparer à vivre des périodes de changement annoncés ou imprévisibles. La passerelle qui relie l'enthousiasme à la motivation est constante.

Par contre , une entreprise dans laquelle la démotivation gagne se fragilise. Elle se met en danger face à la concurrence. Elle n'attire pas la réussite et à terme, perd ses clients.

L'enthousiasme, ce carburant qui sommeille en chacun de nous, ne demande qu'à générer une forme d'énergie, celle de la réussite. L'optimisme, l'énergie, la motivation apparaissent comme autant de gisements sous-exploités, sous identifiés.

Il appartient donc au manager d'agir comme un “**déclencheur de plaisir au travail** “ et un véhicule de l'enthousiasme dans l'entreprise.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Section 02 : les principales théories de la motivation au travail

Depuis de nombreuses décennies, les psychologues du travail s'intéressent à la question de la motivation au travail, de nombreuses théories ont été développées pour comprendre la motivation et identifier les facteurs qui influencent cet état mental ainsi que le processus de motivation.

L'école des relations humaines, émergée dans les années 1930, s'est principalement concentrée sur la prise en compte des besoins individuels et de l'environnement social.

Les premiers modèles théoriques mettaient en jeu la notion de besoin, tels que les modèles de **Maslow** et **d'Alderfer**. Puis sont venus les apports de **Murray** et **Herzberg**, qui ont introduit une distinction entre "contexte" et "contenu" du travail. **Deci** a analysé de manière novatrice les relations entre motivation interne et externe.

Enfin, Les théories de **Locke** et **Latham** sur la fixation des objectifs, ainsi que les théories de **Vroom** et **Adams**, ont également apporté des contributions significatives.

1. Les théories de contenu

Les théories du contenu se concentrent sur les facteurs qui encouragent les individus à agir d'une manière spécifique, en examinant les éléments qui les motivent à travailler. Elles tentent de répondre à la question « *qu'est-ce qui motive les gens travaillés ?* ». ¹

Les théories de contenu sont les suivantes :

1.1. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow : ²

Il est difficile de discuter de motivation sans mentionner la pyramide de **Maslow** (1943) cet auteur a développé le premier modèle théorique qui a été largement utilisé dans les organisations. Sa théorie de la hiérarchie des besoins repose sur des observations cliniques et fournit une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente : « *Qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de motivation ?* ». Selon **Maslow**, la motivation de chaque individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins internes, hiérarchisés et classés par ordre de priorité croissante.

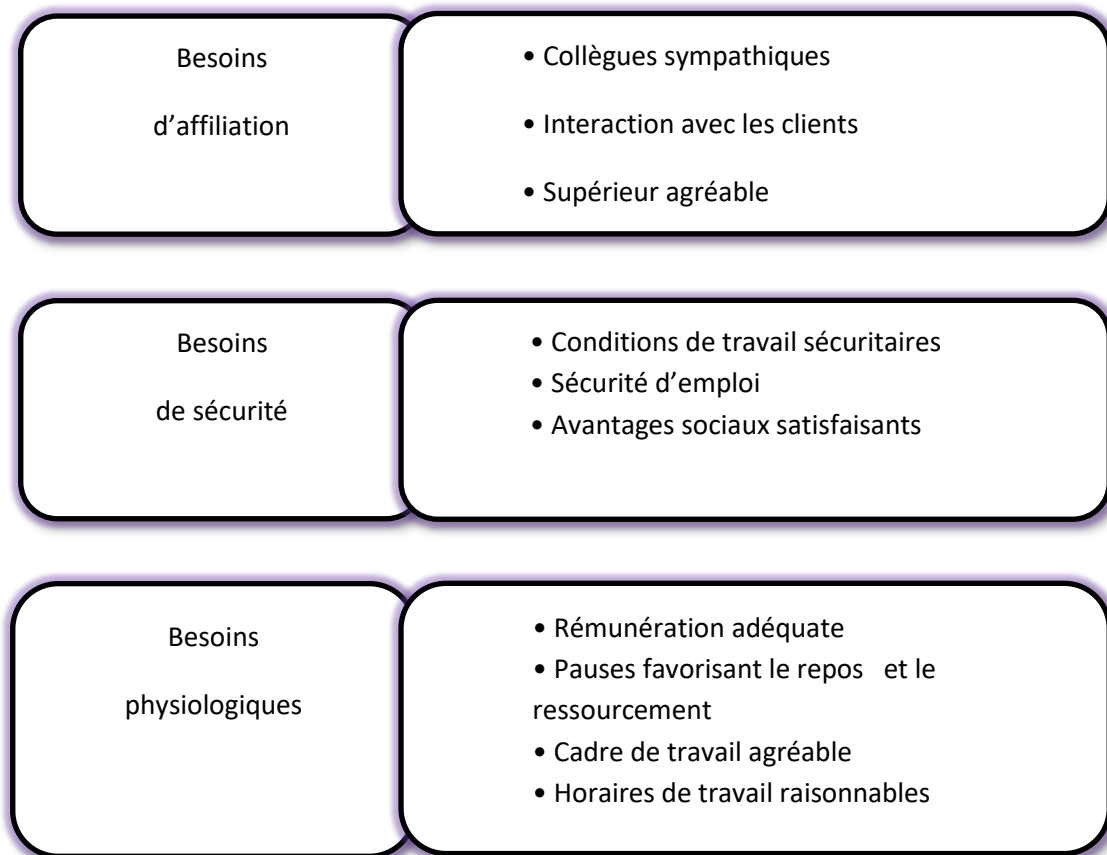
¹ Roussel, (P): **motivation au travail** : concept et théories, Ed EMS, Paris, 2001, P33

² DEJOUX, (CÈCILE) : **Management et leadership**, DUNOD, paris, 2014, PP.69 -70

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Maslow identifie des besoins de rang inférieur, tels que les besoins physiologiques (liés aux pulsions instinctives de survie et sont donc essentiels pour la survie de l'individu), les besoins de sécurité (liés à la protection physique et mentale de l'individu) et les besoins d'affiliation (liés aux relations sociales, à l'affection et à l'appartenance à un groupe) (**Figure N°06**), ainsi que des besoins de rang supérieur, tels que les besoins d'estime (liés à la reconnaissance) et les besoins d'accomplissement de soi (liés à la progression, au développement et à l'épanouissement personnel) (**Figure N°07**).

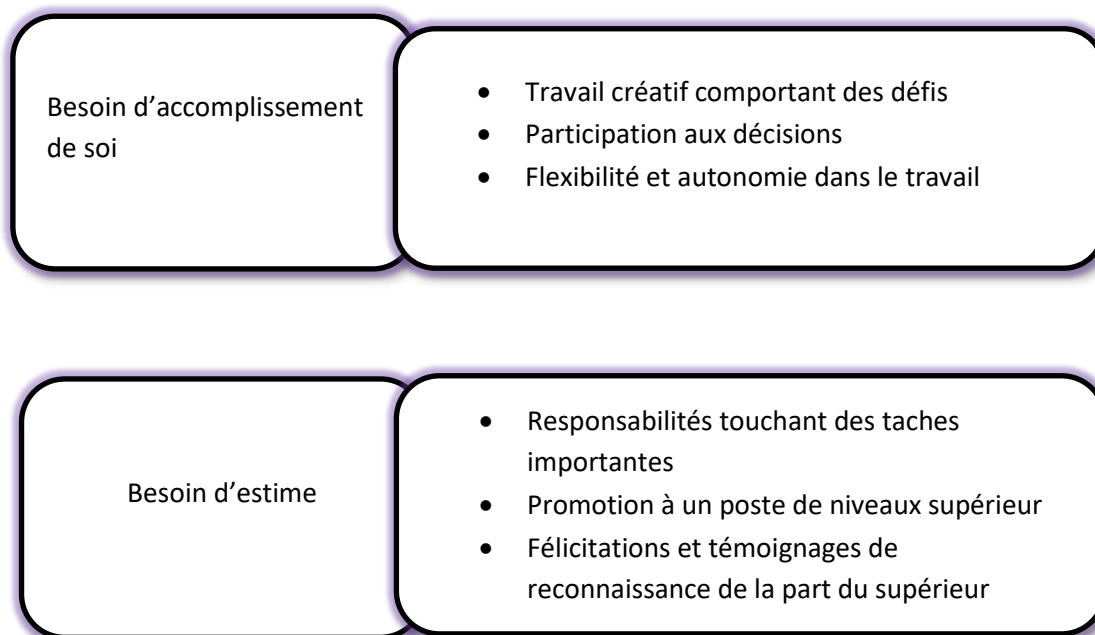
Figure N°06 – Théorie de hiérarchie des besoins de Maslow : les rangs inférieurs



Source : DEJOUX, (CÉCILE) : Op.cit. , P69

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Figure N°07 – Théorie de hiérarchie des besoins de Maslow : les rangs supérieurs



Source : DEJOUX, (CÉCILE) : Op.cit., P70

Selon cette théorie, chaque besoin non satisfait est une source de motivation, et une fois qu'il est satisfait, il perd sa capacité à motiver et les besoins de rang supérieur prennent le relais. Les facteurs de motivation évoluent au fur et à mesure que l'individu progresse dans la pyramide des besoins. Lorsqu'un besoin est satisfait, l'individu est motivé par le désir de satisfaire un besoin de classe supérieure, et ainsi de suite jusqu'au niveau ultime du besoin d'accomplissement de soi.

Ce modèle peut être vu comme une pyramide de nos désirs. Il a été largement adopté par les chefs d'entreprise, car il souligne l'importance de satisfaire les besoins de subsistance de base avant de chercher à motiver les employés par des discours mobilisateurs. Il met également en évidence la nécessité pour les managers de comprendre que chaque membre de l'équipe a des besoins différents.

1.2 La théorie ERD d'ALDRFER : ¹

La théorie ERD d'ALDRFER propose une adaptation de la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins de **Maslow**. Selon cette théorie, la motivation au travail est le résultat de la recherche de l'individu pour satisfaire des besoins limités en trois catégories distinctes.

¹ MAUGERI, (Salvatore) : **théorie de la motivation au travail**, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, PP. 59- 61

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Les besoins d'existence (E), les besoins de relation (R), et les besoins de développement personnel (D).

1.2.1. Les besoins d'existence(E) : qui regroupe l'ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité. La motivation de l'individu à chercher un meilleur salaire ou des conditions de travail plus confortables est liée à ces besoins.

1.2.2. Les besoins de relation (R), qui regroupe l'ensemble des besoins sociaux. Ces besoins incluent les besoins d'appartenance et d'estime sociale, qui poussent l'individu à chercher et à entretenir des relations avec ses pairs. La motivation de l'individu à s'intégrer à un groupe de travail et à être le plus sociable, conforme, et performant en vue de gagner l'estime de ses collègues est liée à ces besoins.

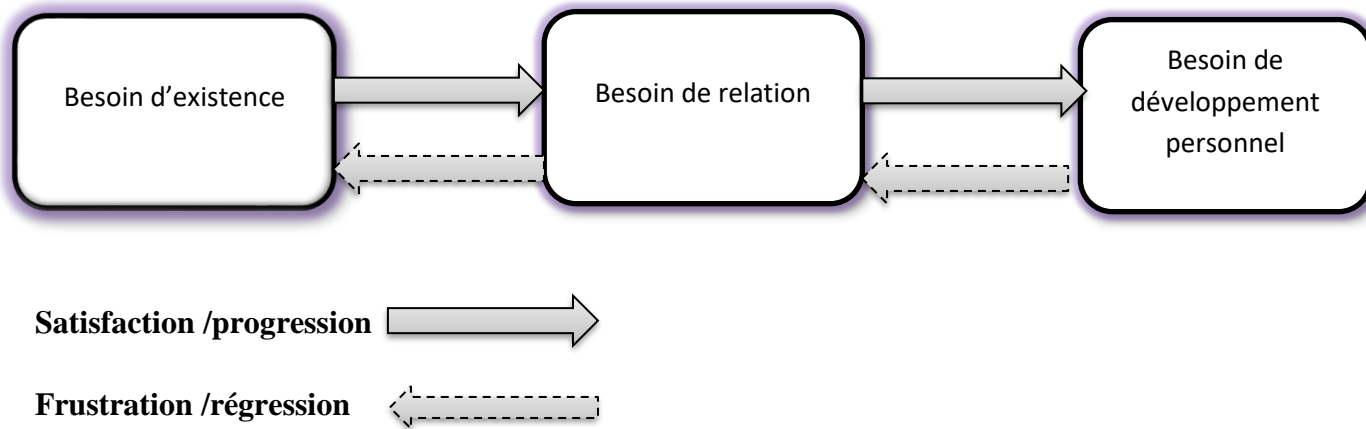
1.2.3 Les besoins de développement personnel(D), Ces besoins incluent la volonté de l'individu d'assouvir ses besoins de créativité, de productivité, de se dépasser, d'effectuer des tâches d'importance significative et de faire face à l'adversité.

Pour **ALDRFER**, chaque besoin peut agir de manière simultanée et la force du comportement de motivation qui en résulte sera fonction du degré d'importance de ce besoin. Les besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés. Ils peuvent très bien être actifs simultanément ; dès lors, tout individu est supposé se déplacer sur le continuum, dans les deux sens.

Cette approche développe également l'idée selon laquelle un individu qui ne parviendrait pas à satisfaire son besoin de développement personnel, c'est-à-dire qui n'arriverait pas à maîtriser son environnement et/ou à se dépasser, reporterait alors ses désirs sur ses autres catégories de besoins à savoir les besoins de relation et d'existence, afin d'éliminer cette sensation de manque et de palier à son sentiment de frustration.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Figure N°08 : La motivation au travail serait le résultat de la recherche de notre collaborateur à satisfaire des besoins limités en trois catégories



Source : AULNER, (Hervé) : le **MANUEL du CHEF**, Maxima, paris, 2013, P155

La théorie ERD d'ALDRFER propose que les managers doivent prendre en compte les différents besoins des employés, qu'ils soient liés à l'existence, aux relations ou au développement personnel. Les managers devraient encourager et soutenir les employés dans leur recherche de satisfaction de ces besoins pour maintenir leur motivation et leur engagement au travail.

1.3. Théorie bi-factorielle de HERZBERG : ¹

Modèle de **Herzberg** est l'une des théories de motivation les plus étudiées et controversées. Cette théorie postule que les besoins humains peuvent être divisés en deux types : Les Besoins « motivateurs » intrinsèques, tandis que les autres, appelés besoins « d'hygiène » extrinsèques, ne servent qu'à réduire l'insatisfaction une fois qu'ils sont satisfaits.

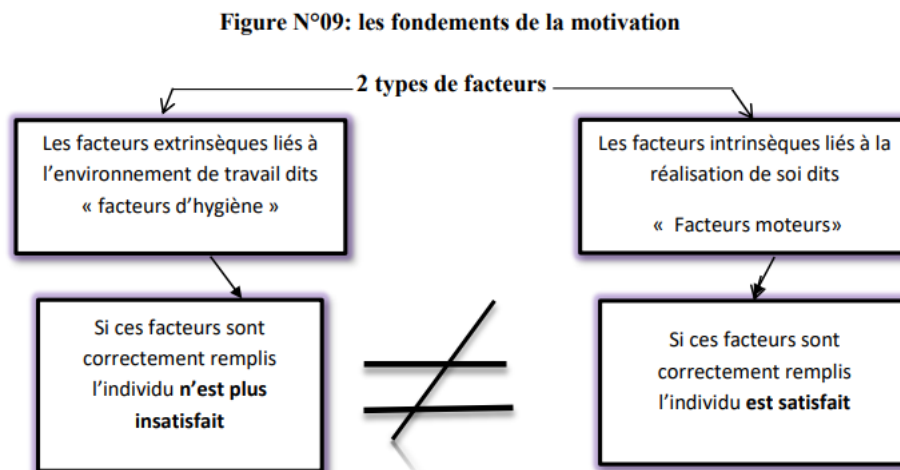
1.3.1 Les facteurs motivateurs (intrinsèques) : de Herzberg sont liés au “contenu” du travail, ils incitent les individus à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins tels que les responsabilités, la réussite, la promotion, l'intérêt pour le travail, l'autonomie et les défis.

¹LEVY-LEBOYER, (Claude) : **La motivation au travail**, Ed d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2006, PP.45-46

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

1.3.2 Les facteurs d'hygiène (extrinsèques) : concernent le "contexte" du travail, comme le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions de travail et la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Figure N°09 : les fondements de la motivation



Source : CHARBONER, (O) : document pédagogique, école nationale d'administration républicaine française (ENA), charbonné, Paris, 2004, P.31

La théorie de **Herzberg** s'appuie sur une étude empirique menée auprès d'un échantillon de travailleurs de différents secteurs d'activité. **Herzberg** a recueilli des témoignages sur les moments les plus satisfaisants et les plus insatisfaisants de leur vie professionnelle. L'analyse de ces témoignages a permis de mettre en évidence la distinction entre les besoins d'hygiène et les besoins motivateurs.

Cette théorie a des implications importantes pour la gestion des ressources humaines. Elle suggère que pour motiver les employés, il faut se concentrer sur les besoins motivateurs plutôt que sur les besoins d'hygiène, il est essentiel d'accroître le contenu significatif de leur travail en leur donnant des responsabilités, des défis, de l'autonomie et des activités intéressantes. Les managers doivent donc offrir aux employés des opportunités de développement personnel et professionnel, de la reconnaissance pour leur travail accompli, de l'autonomie, etc. Les récompenses externes peuvent réduire l'insatisfaction, mais elles ne suffisent pas à motiver les employés

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

1.4. La théorie de Murray ¹

Les travaux de deux auteurs bien connus, **Maslow** et **Herzberg**, ont été étendus par **Murray** qui a abordé la question des besoins avec une approche plus flexible et dynamique, Il a souligné que chaque individu possède différents types de besoins qui peuvent varier en intensité en fonction du moment et de leur parcours de vie, ces besoins sont acquis tout au long de la socialisation de l'individu, ce qui rend important de considérer leur « **profil de besoins** ».

Murray a identifié vingt besoins différents, mais a mis en avant quatre besoins importants : le besoin de réussir, le besoin d'affiliation, le besoin d'autonomie et le besoin de pouvoir.

1.4.1. Le besoin de réussir : représente un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres, il implique le désir d'assumer des responsabilités, d'être informé et de faire face à des risques de difficulté moyenne pour éviter l'échec.

1.4.2. Le besoin d'affiliation : est le désir d'être accepté par un groupe pour le soutien émotionnel qu'il procure, et se traduit souvent par le conformisme aux normes de ce groupe. Les personnes qui ont ce besoin sont sensibles aux environnements organisationnels structurés car ils offrent le cadre et le soutien social qu'ils cherchent.

1.4.3. Le besoin d'autonomie : implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes, ces individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adaptent mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle

1.4.4. Le besoin de pouvoir est lié au désir d'influencer, de diriger et de contrôler les autres

Selon la théorie de **Murray**, pour motiver les collaborateurs, il est donc important de comprendre leurs besoins dominants et de créer un environnement qui leur permet de les satisfaire, en comprenant les profils de besoins de chaque collaborateur, il est possible de mettre en place des mesures de motivation adaptées à chacun.

¹ MAUGERI, (Salvatore) : Op.cit. 61

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

1.5. La théorie X et Y de MAC Gregor

Douglas Mac Gregor a mis en évidence deux théories opposées sur la nature humaine dans le monde de l'entreprise, il a observé les perceptions des dirigeants et a conclu que la première théorie suppose que les hommes n'aiment pas travailler, tandis que la seconde affirme le contraire. Ces théories ont été développées à partir d'observations empiriques des comportements observés dans les organisations, et sont influencées par les croyances et les postulats des dirigeants.

1.5.1. La théorie X :¹

Cette théorie postule que la plupart des individus ont une aversion pour le travail et recherchent avant tout la sécurité ; ainsi, pour garantir que les employés travaillent suffisamment, il est nécessaire de les contrôler et de les menacer ; cette approche entraîne un cercle vicieux dans lequel l'organisation repose sur des règles ce qui encourage les employés à travailler au minimum et à éviter les responsabilités.

La théorie X encourage un style de management autoritaire qui peut être mal perçu par les employés, ce qui renforce encore la conviction des dirigeants que des règles et des contrôles plus stricts sont nécessaires pour maintenir la productivité. Ce qui peut avoir des effets négatifs sur la motivation et l'engagement des employés.

1.5.2. La théorie Y :²

La théorie Y postule que les individus cherchent à se réaliser et à améliorer leurs résultats dans le travail tout en ayant des responsabilités au sein de l'entreprise. Cette théorie suggère que le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens et que les individus sont capables de s'autocontrôler s'ils sont associés aux buts de l'organisation. Cette approche de management participatif crée un cercle vertueux où l'organisation est construite autour de principes de confiance et de délégation.

¹ MUCHA, (Laura) : **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion France, 2010, p21.

²Ibid, P.22

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Les employés prennent des initiatives, acceptent les responsabilités et recherchent même des responsabilités supplémentaires, cette approche peut créer un climat peu sécurisant et stressant pour les employés.

La théorie Y soutient que les entreprises doivent considérer que les individus sont capables de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités dans leur travail.

La théorie X-Y de Mc Gregor soutient que la motivation des employés dépend de l'approche adoptée par l'entreprise. Selon la théorie Y, la motivation est stimulée par un environnement favorable, le développement des collaborateurs et leur implication dans les décisions ; par contre, la théorie X met l'accent sur la motivation par la force et les récompenses financières. Les entreprises doivent équilibrer les contrôles nécessaires avec la confiance accordée aux collaborateurs pour maximiser leur engagement et leur satisfaction au travail.

2. Théories de processus : Les théories du processus ne s'intéressent plus à comprendre les facteurs qui motivent les gens à travailler, contrairement aux théories du contenu. Elles se concentrent plutôt sur le fonctionnement de la motivation et cherchent à comprendre comment elle opère. La question centrale de ces théories n'est plus "pourquoi les gens sont-ils motivés à travailler ?", mais plutôt "comment la motivation fonctionne-t-elle ?". C'est pourquoi nous examinerons les différentes contributions des chercheurs qui ont contribué aux théories du processus.¹

Nous allons présenter les contributions des chercheurs aux théories des processus :

2.1. La théorie de l'autodétermination « DECI » :²

La théorie de l'autodétermination est une théorie de la motivation qui a été développée par **Deci et Ryan** en 2002, basée sur la distinction entre la motivation autodéterminée et la motivation non autodéterminée.

La motivation autodéterminée est caractérisée par un engagement volontaire et spontané dans une activité, motivé par le plaisir, le contentement et la satisfaction que cette activité procure, ainsi que par le sentiment de maîtrise ou le désir d'apprendre quelque chose de

¹MAUGERI, (SALVATOR) :Op.cit, P.51

² AULNER, (Hervé) :Op.cit, PP.163-165

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

nouveau, cette motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque, intégrée ou identifiée, selon que les individus considèrent les tâches comme cohérentes avec leurs valeurs et leurs besoins personnels ou comme importantes pour atteindre leurs objectifs personnels.

Par contre, la motivation non autodéterminée est motivée par des pressions externes ou internes et est souvent liée à la recherche de récompenses ou à l'évitement de punitions.

Selon la théorie de l'autodétermination, pour encourager une motivation autodéterminée chez les individus, il est important de répondre à trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de se sentir compétent dans une tâche, le besoin de pouvoir exercer son autonomie dans la prise de décision, et le besoin d'établir des relations sociales étroites et significatives avec les autres.

Cette approche peut sensibiliser les managers à l'importance de travailler sur les caractéristiques organisationnelles pour donner du sens à une mission, à un rôle, à une tâche et pour travailler sur la compétence et l'accompagnement, connaître les valeurs individuelles et de l'entreprise, et être explicite sur les liens entre l'investissement de nos collaborateurs et les retours donnés.

2.2. La théorie de l'équité (Adams)

La théorie de l'équité d'**Adams** postule que la motivation des employés dépend de leur perception de l'équité dans leur traitement par rapport aux autres personnes dans leur environnement de travail ; cette perception est basée sur l'évaluation de leur contribution à l'organisation et de leur rétribution perçue ; elle souligne également l'importance de la justice organisationnelle dans la répartition des récompenses.¹

Les travaux ultérieurs ont élargi la théorie pour inclure la perception de l'équité dans les politiques et les procédures de l'organisation ainsi que dans les interactions sociales et les relations avec les supérieurs hiérarchiques. Les managers doivent donc prêter attention à la manière dont les rétributions sont distribuées, aux politiques et aux procédures de l'organisation, ainsi qu'aux interactions sociales et aux relations avec les collaborateurs pour assurer la motivation et la satisfaction des employés.²

¹ Roussel, (P): Op.cit., P.42

²Idem

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

2.3. La théorie des attentes (Vroom) ou le modèle VIE

Cette Théorie a été élaborée en 1964 par **Victor Vroom**, un professeur canadien de gestion et de psychologie. Cette théorie a été l'une des premières à se pencher sur la motivation et à se demander comment encourager les employés à redoubler d'efforts en examinant le processus de motivation.¹

L'approche de la motivation de **Vroom** prend en compte les interactions dynamiques entre les individus et l'organisation pour laquelle ils travaillent au lieu de se concentrer uniquement sur les facteurs spécifiques qui motivent les individus, ils considèrent également le processus motivationnel qui se produit chez les individus en réponse à leur contexte de travail.²

Vroom s'intéresse à la compréhension du processus motivationnel au travail en étudiant la force qui pousse l'individu à agir. Cette force est influencée par trois facteurs déterminants :

2.3.1. L'expectation : « *Serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités il s'agit de l'opinion que chacun a de lui –même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaire* »³

La motivation d'un collaborateur dépend de sa conviction en sa capacité à fournir un effort récompensé, sans cette croyance, il ne peut être motivé par cette perspective.

2.3.2. L'instrumentalité : « *Apparait comme une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encours le sentiment d'avoir accompli quelque chose valable* »⁴

Pour **Vroom**, la motivation d'un collaborateur dépend de sa conviction que ses actions seront récompensées et qu'elles constituent un moyen efficace d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

¹ MICHEL,(Hamplová) : **la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé**, mémoire de master , UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC FACULTÉ DES LETTRES DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ROMANES ,2012, p .41

²LEVY-LEBOYE, (C): Op.cit, P.79.

³ SEMUHOZA, (Etienne Serupia) : **théorie de la motivation au travail**, l'harmattan, 2010, PP.79-80

⁴ Ibid , P.80

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

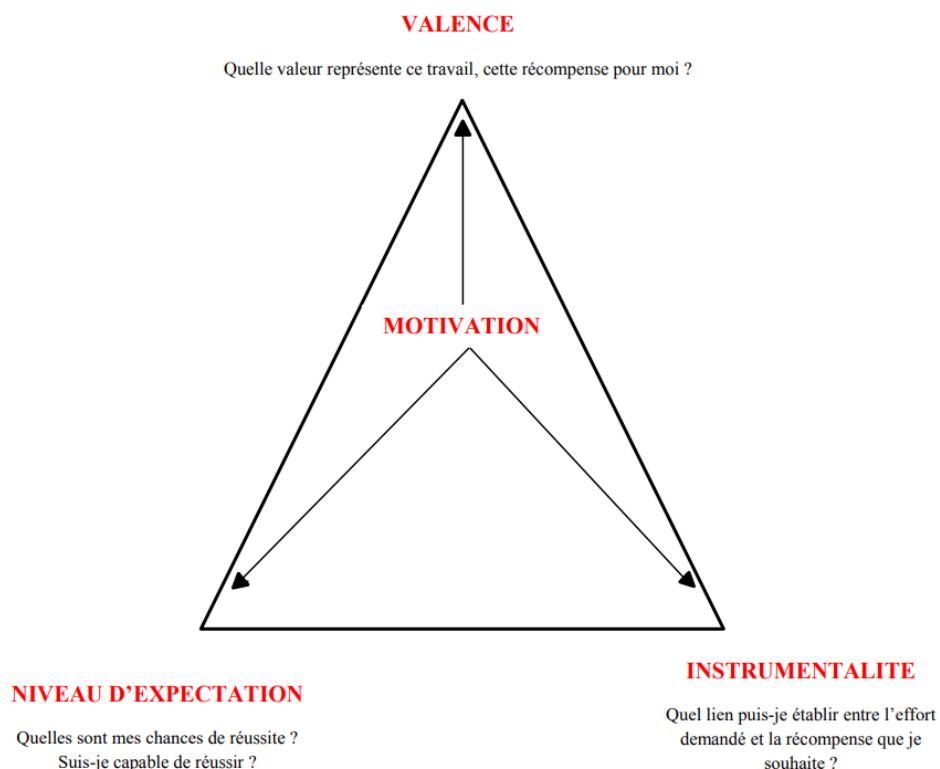
2.3.3. La valence : La valence est la mesure de la valeur que chaque individu accorde à un résultat ou à une récompense spécifique liée à sa performance au travail et ses efforts, elle varie en fonction des individus et des contextes, car chacun a des préférences différentes et des attentes spécifiques. Cette valence peut être positive en cas d'attrait pour le résultat, négative si le résultat est indésirable (stress, fatigue, etc.) ou nulle si la personne est indifférente. La valence dépend de la capacité de la récompense à satisfaire les besoins de l'individu.¹

La motivation dépend de la multiplication de ces trois perceptions, Cette condition peut être exprimée sous forme d'équation.²

$$\text{Motivation} = \text{Valence} * \text{Instrumentalité} * \text{Expectation}$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :

Figure N°10 : pyramide des attentes de VROOM



Source : CHARBONER, (O): Op.cit., P.31

¹ LEVY-LEBOYE, (C) :Op.cit, PP. 69-70

² Idem

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

2.4. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)¹

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par **Edwin Locke** en 1968. Selon cette théorie, pour motiver un individu, il faut lui fixer des objectifs précis, clairs et atteignables, tout en lui fournissant un feedback régulier sur ses performances. Cette théorie postule que des objectifs difficiles à atteindre ont tendance à générer une meilleure performance que des objectifs faciles ou vagues.

Locke a ensuite collaboré avec **Gary Latham** en 1990 pour préciser les conditions dans lesquelles les objectifs sont les plus motivants pour les salariés. Selon eux, les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement (SMART).

Plus spécifiquement, les conditions qui doivent être remplies pour qu'un objectif soit motivant pour un employé sont les suivantes :

2.4.1. Clarté : Les objectifs doivent être clairs et mesurables, de sorte que l'employé puisse comprendre exactement ce qu'on attend de lui et ce qu'il doit faire pour atteindre l'objectif fixé.

2.4.2. Challenge : L'objectif doit être un défi pour l'employé, ce qui signifie qu'il doit représenter une forme de difficulté, mais pas trop élevée pour autant.

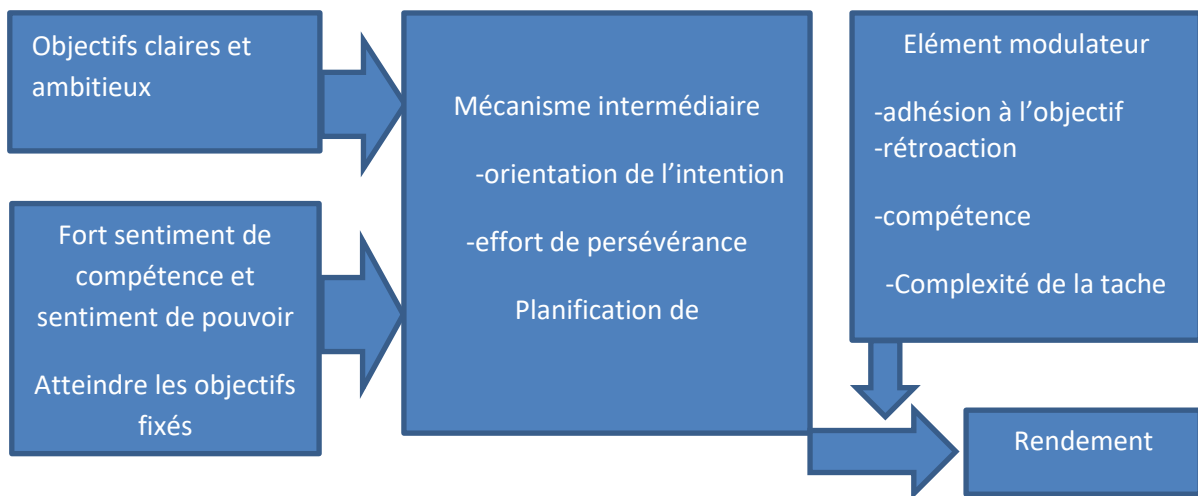
2.4.3. Engagement : L'employé doit être convaincu de la pertinence de l'objectif pour être motivé à le poursuivre. Il est donc préférable que l'employé participe à la définition de l'objectif, ce qui peut être réalisé via des entretiens d'évaluation ou des processus de dialogue avec son manager.

2.4.4. Feedback : Renforcer les comportements performants et aider l'employé à corriger ses erreurs ou à améliorer ses résultats. Le feedback doit être formulé de manière constructive, en se concentrant sur les résultats et les comportements plutôt que sur la personne elle-même.

¹ MICHEAU-THMAZEAU, (S) et THOMAS, (L) : **La boîte à outils de la Motivation**, DUNOD, Paris, 2018, p12

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Figure N°11 : Le modèle de fixation des objectifs de Locke et Latham



Source : SCHERMERHOM, (J.R) et autre : **Comportement Humain et Organisation**, 4ème édition, 2006, P.149

La théorie de la fixation des objectifs soutient que la motivation est fondamentale pour encourager les individus à travailler efficacement, pour stimuler cette motivation il est essentiel de leur donner des objectifs clairs et spécifiques à atteindre. Travailler en vue de l'atteinte d'un objectif bien défini est une source importante de motivation, qui peut également contribuer à améliorer les performances

En synthèse de ces théories, nous retenons que le sens profond de la motivation réside dans la mise en valeur du capital humain dans ses multiples dimensions où la motivation est le cœur des processus de la communication managériale, cette dernière est devenue le centre nerveux de la dynamique des échanges et de la production de feedbacks au sein de l'entreprise d'aujourd'hui.

Aujourd'hui, on s'intéresse davantage à la dimension qualitative de l'homme au travail, cela se traduit par le recours à la mise en valeur de l'intelligence émotionnelle dans ses multiples dimensions. Être motivé ne se résume pas simplement à la dimension matérielle, mais davantage à la dimension comportementale et relationnelle, car ces variables constituent la notion de la compréhension même du sens profond du capital humain.

Le concept de motivation n'est pas neutre, il est lié à la profondeur que cache l'humain dans ses multiples dimensions. Ainsi, on peut retenir globalement que la motivation des hommes au travail est au cœur du management et de la conduite des hommes face aux impératifs de ce monde de plus en plus complexe et en pleine mutation.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Être motivé, c'est aussi rendre autonome la ressource humaine, libérer l'initiative, responsabiliser, donner du sens et de l'intérêt, respecter, donner droit à l'erreur, produire de l'enthousiasme, du bien-être et du plaisir au travail.

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Section 03 : Lien entre motivation et communication managériale

Comme nous l'avons déjà souligné, la motivation est un élément clé de la gestion des ressources humaines, et la communication managériale joue un rôle important dans la création et le maintien de la motivation des collaborateurs. Dans cette section, nous examinerons le lien étroit entre la communication managériale et la motivation des collaborateurs en explorant l'importance de la communication managériale pour la motivation, les principes pour une communication managériale efficace, ainsi que les stratégies que les managers peuvent utiliser pour motiver leurs employés.

1.L'importance de la communication managériale pour la motivation : ¹

La communication managériale est un processus essentiel qui permet aux managers de transmettre efficacement des informations à leurs employés, tout en s'assurant que ces derniers comprennent bien les messages qui leur sont adressés. Les employés ont besoin de connaître les objectifs de l'entreprise, les attentes de leurs managers et les indicateurs de performance sur lesquels ils seront évalués. Les managers doivent donc être clairs et précis dans leurs communications, en utilisant un langage simple et compréhensible.

La communication managériale peut aider à créer un environnement de travail plus motivant en fournissant aux employés des feedbacks réguliers sur leur performance. Les employés ont besoin de savoir s'ils font du bon travail ou s'ils doivent améliorer certains aspects de leur travail, les managers peuvent utiliser des entretiens individuels, des évaluations de performance régulières ou des feedbacks informels pour communiquer efficacement avec leurs employés.

La communication managériale peut également aider à renforcer la confiance, l'engagement et la loyauté des employés envers leur entreprise car employés ont besoin de savoir que leurs managers sont à l'écoute de leurs préoccupations et qu'ils sont prêts à les aider à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail. Les managers doivent donc créer des canaux de communication ouverts et encourager les employés à exprimer leurs idées et leurs préoccupations.

¹ Eisenberg, (Eric M) et Janet ,(A. Rhoades): "**Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention**" ,Journal of Applied Psychology, N 95 ,2010 , pp .51-54

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Les managers doivent encourager la participation et la collaboration des employés dans le processus décisionnel de l'organisation pour que les employés se sentent impliqués dans les décisions qui affectent leur travail et leur vie professionnelle, pour cela les managers peuvent donc organiser des réunions d'équipe, des ateliers de brainstorming ou des sessions de formation pour encourager la participation active des employés.

2. formes de communication managériale qui peuvent influencer la motivation des employés :¹

Il existe différentes formes de communication managériale qui peuvent avoir une influence sur la motivation des employés :

- Communication descendante : Cette forme de communication se caractérise par le flux d'informations qui circule de la direction ou du management vers les différents secteurs et services de l'organisation, selon la hiérarchie établie.
- Communication ascendante : Dans ce cas, la communication se déroule du bas vers les niveaux supérieurs de l'organisation, tels que les cadres, les managers et la direction où les employés peuvent exprimer leurs idées, préoccupations ou suggestions aux niveaux supérieurs.
- Communication horizontale : Cette forme de communication se produit entre les collaborateurs qui occupent un même niveau hiérarchique au sein de l'organisation, elle facilite l'échange d'informations, la coordination des tâches et la collaboration entre les membres d'une équipe ou d'un département.

3. Les principes de la communication managériale efficace pour motiver les employés

Pour communiquer efficacement, les managers doivent être attentifs à certains principes

clés qui sont:²

3.1. l'écoute : Cela implique de bien se centrer sur l'autre en se séparant de tout ce qui nous empêche d'être attentif, pour une écoute active.

¹ MOCH(O) : Op.cit, P.25

² https://reussir-son-management.com/wp-content/uploads/2019/12/10-erreurs-a-eviter-pour-motiver-ses-equipes.pdf?fbclid=IwAR229CJL6R0gyTYIzP62eAykGQ3HRctQ3Di9XDf3uycsDGrh_U6-e9R3s40 (consulté le 01/04/2013 à 2 : 31)

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

3.2. Empathie et intelligence émotionnelle : Il est important de faire preuve d'empathie et d'intelligence émotionnelle pour comprendre les ressentis des collaborateurs et leur singularité.

3.3. le choix de bon support : il est important de choisir le bon support pour une bonne communication managériale. Le mail est idéal pour transmettre des documents de manière descendante et échanger succinctement, aussi le téléphone est plus intrusif, permet d'échanger directement et d'avoir des réponses plus rapides, au plus les réseaux sociaux et les intranets sont très faciles à utiliser .

3.4. La qualité de la langue : il est essentiel de maîtriser la langue pour éviter toute ambiguïté ou malentendu dans la communication.

3.5. La cohérence : Il est essentiel de respecter ses engagements, de communiquer clairement et d'être cohérent dans ses paroles et ses actes .

4. les fondamentaux essentiels du manager pour être efficace et motiver ces collaborateurs : ¹

Les fondements qui requièrent une maîtrise de la part du manager sont au nombre de sept :

4.1. Savoir exprimer sa perception : En tant que manager, il est important d'exprimer sa subjectivité et sa perception de manière précise et factuelle. Il faut distinguer les faits des interprétations, formuler des observations sur les comportements plutôt que sur la personne, et favoriser le dialogue pour comprendre les raisons derrière certains comportements.

4.2. Savoir faire grandir : Un bon manager doit savoir faire grandir ses collaborateurs en communiquant clairement ses attentes, en leur donnant des opportunités de progresser et en fournissant des critiques constructives, car il est important de séparer les critiques des personnes, de souligner les comportements à améliorer et de proposer des solutions pour l'amélioration.

4.3. Savoir valider : En tant que manager, il est essentiel de ne pas chercher à imposer son point de vue à tout prix, mais plutôt de respecter les idées et opinions des autres. Valider les propos de son interlocuteur en utilisant des expressions telles que "je suis d'accord" ou "je comprends" favorise une communication constructive et encourage la participation de tous.

¹ AULNER, (H) :Op.cit, PP.217-237

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

4.4. Savoir explorer : Comprendre que les perceptions de la réalité peuvent varier d'une personne à l'autre est crucial ; poser des questions pertinentes et ouvertes permet de mieux comprendre la perception de l'autre et d'adapter sa communication en conséquence. En écoutant attentivement et en valorisant le point de vue de chacun, on peut favoriser une communication constructive et motivante.

4.5. Savoir reformuler : La pratique de l'écoute active et de la reformulation est essentielle pour une communication efficace en entreprise, reformuler le message reçu avec de propres mots permet de montrer la compréhension et d'encourager l'ouverture de l'interlocuteur, et cela va favoriser une communication claire, qui évitera les malentendus et renforcera la compréhension mutuelle.

4.6. La méthode VERA : La méthode VERA (**V**alider, **E**xplorer, **R**eformuler, **A**rgumenter) est une technique de communication managériale qui permet d'exprimer son point de vue tout en respectant celui des autres, elle consiste à valider, explorer, reformuler et argumenter de manière constructive pour favoriser la compréhension et la motivation.

4.7. Le piège des écrits : Il est important de répondre à chaque demande de manière professionnelle, même si elle est faite par écrit. Ignorer une demande peut être perçu comme un manque de respect. Il est également crucial de reconnaître l'influence de certaines personnes au sein de l'organisation, même si leur position n'est pas formellement reconnue, et d'interagir avec elles pour transmettre efficacement le message.

En mettant en pratique ces compétences, un manager peut améliorer sa communication, favoriser la compréhension mutuelle, encourager la croissance et le développement de ses collaborateurs, et renforcer l'engagement au sein de l'entreprise

Chapitre II : La motivation au cœur de préoccupations de la communication managériale

Conclusion

En conclusion, la motivation des employés joue un rôle essentiel dans le succès d'une organisation. En comprenant les différentes théories de la motivation et en mettant en place une communication managériale appropriée, les managers peuvent créer un environnement de travail où les membres du personnel se sentent appréciés, engagés et motivés à atteindre leurs objectifs personnels et collectifs. Cette combinaison de motivation intrinsèque et extrinsèque, soutenue par une communication efficace, peut stimuler la productivité et la satisfaction au travail.

Chapitre III:
L'étude de cas

Chapitre III : L'étude de cas

Chapitre 03 : l'étude de cas

À partir des aspects théoriques que nous avons étudiés dans les deux chapitres précédents, portant respectivement sur la communication managériale et la motivation au travail, nous allons essayer de présenter dans ce chapitre l'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines au sein d'Algérie télécom, en vérifiant également la validité des hypothèses formulées au départ. Nous considérons ces hypothèses comme le fil conducteur de notre travail de recherche sur le terrain d'étude, qui sera mené au sein de l'entreprise Algérie Télécom -CHLEF-. Dans cette étude, nous ferions recours à des sources d'information variées pour mieux cerner le cadre théorique de notre problématique.

Nous espérons que notre étude nous permettra de mieux comprendre comment faire de la communication managériale un acte de motivation des ressources humaines au travail et de fournir des recommandations pratiques pour les managers et les dirigeants d'entreprise.

Dans cette optique, nous allons articuler ce chapitre en trois sections, le premier étant consacré à la présentation de l'entreprise d'accueil, Algérie Télécom. La deuxième section explicitera notre méthodologie de travail, tandis que la troisième section sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus au cours de notre enquête.

Chapitre III : L'étude de cas

Section 01 : Présentation générale d'Algérie Télécom

Algérie Télécom occupe une place de premier plan sur le marché des télécommunications en Algérie, un marché en forte croissance. Elle propose une offre complète de services, de voix et de données pour les clients, particuliers et professionnels. Sa position de leader s'est construite grâce à une politique innovante, en phase avec les besoins des clients et orientée vers les nouveaux usages. Son ambition est de maintenir son avance concurrentielle en visant une performance technique, économique et sociale durablement élevée.

1. Création de l'entreprise Algérie Télécom

Algérie Telecom est une entreprise publique économique créée conformément à la loi 03/2000 du 05 août 2000 portant réforme du secteur des postes et télécommunications. Cette loi a entraîné la séparation des activités postales de celles des télécommunications. Algérie Telecom est donc une société par actions (SPA) au capital de 11 500 000 000 000 000,00 dinars algériens, détenue à 100% par l'État algérien.

Entrée officiellement en activité le 01 janvier 2003, Algérie Telecom est active sur le marché des réseaux de télécommunications et des services de communications filaires et sans fil (téléphonie fixe et solutions réseaux pour transfert de données et la commercialisation d'équipements et de services de télécommunication pour les particuliers, les professionnels et l'interconnexion avec les opérateurs mobiles).

Algérie Telecom est l'un des pionniers des télécoms en Algérie et compte parmi les plus grandes entreprises nationales dans le domaine de la téléphonie mobile. Sa filiale, Mobilis, demeure en tête en termes d'abonnés aux réseaux GSM, 3G et 4G au 3ème trimestre de 2022, avec 20.78 millions d'abonnés. Le nombre d'abonnés à l'internet fixe (ADSL, FTTH et 4G LTE/WiMax) était de 4,46 millions au 30 septembre 2022.

Algérie Telecom est organisée en 55 directions d'exploitations et dispose de nombreuses filiales. Ses différentes implantations géographiques sont supervisées par des unités opérationnelles distinctes. L'entreprise compte plus de 22 000 postes de travail dans ses différentes filiales et répond aux besoins du développement futur de l'entreprise.

Chapitre III : L'étude de cas

2. Missions et objectifs d'Algérie Télécom

2.1. Principales missions d'Algérie Télécom

Algérie Télécom a pour mission de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

2.2. Objectifs d'Algérie Télécom

- Accroître l'offre de services téléphoniques : Algérie Télécom vise à faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier dans les zones rurales. Cela se traduit par une extension de la couverture téléphonique et une amélioration de la connectivité dans les régions moins desservies.
- Améliorer la qualité de services et les gammes de prestations rendues : Algérie Télécom met l'accent sur l'amélioration continue de la qualité de ses services. Elle cherche à diversifier les prestations offertes aux utilisateurs, en proposant notamment des services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins spécifiques des abonnés.
- Accroître le chiffre d'affaires et les parts de marché : Algérie Télécom cherche à renforcer sa position sur le marché des télécommunications en augmentant son chiffre d'affaires et en gagnant des parts de marché.
- Mise en place d'une politique de communication et d'information : Algérie Télécom reconnaît l'importance de la communication interne et externe. Elle cherche à mettre en œuvre une politique de communication efficace pour informer les parties prenantes, les utilisateurs et le public en général sur ses activités, ses services et ses réalisations.
- Développement d'un réseau national de télécommunication fiable : Algérie Télécom investit dans le développement d'un réseau national de télécommunication robuste et performant. L'objectif est de garantir une connectivité de qualité à travers le pays et d'assurer une interconnexion efficace avec les autoroutes de l'information.

Chapitre III : L'étude de cas

3. Services et produits d'Algérie Télécom

Les services proposés par la Direction Opérationnelle d'Algérie Télécom aux clients:

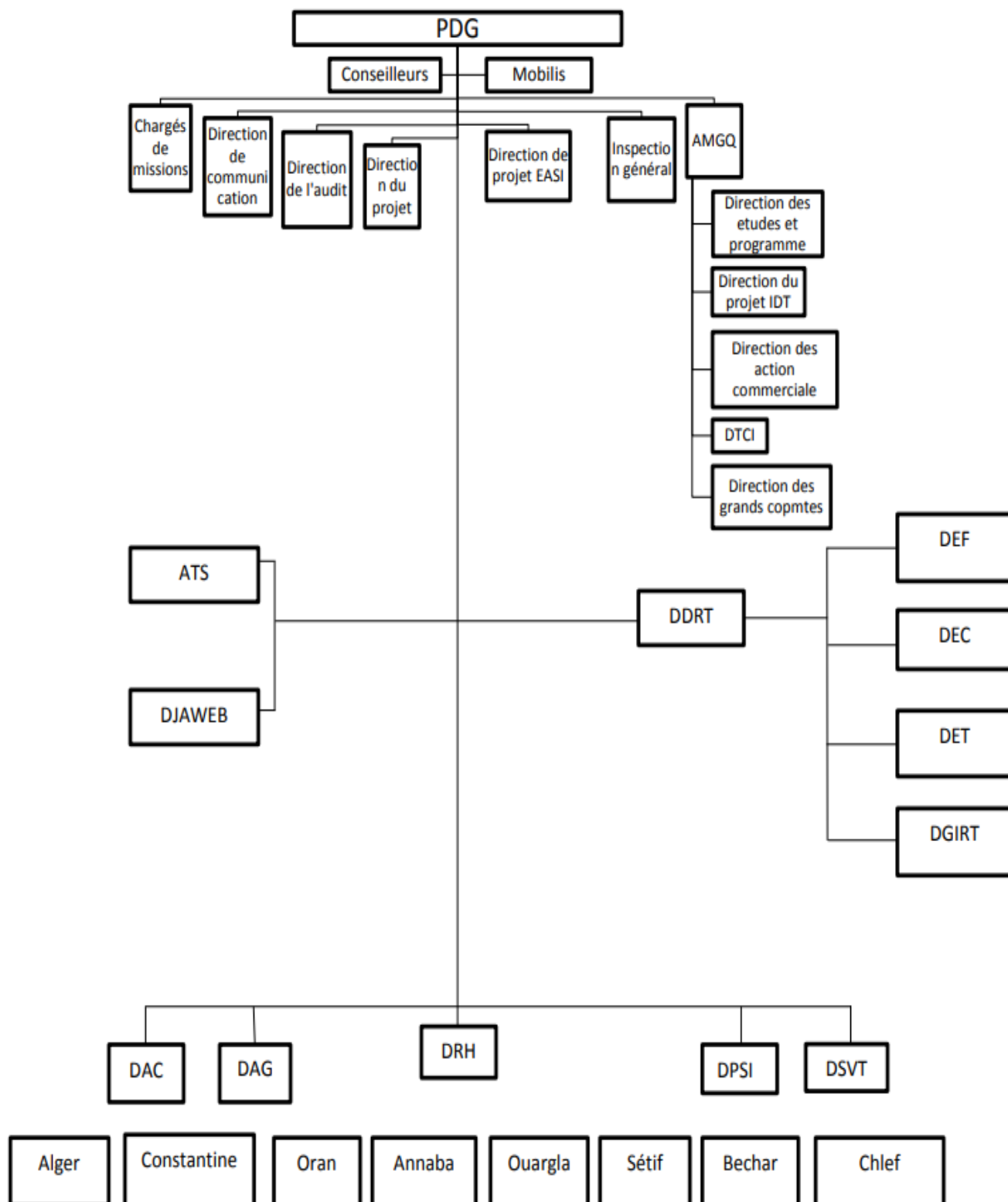
- Réalisation et maintenance du réseau de communication : Algérie Télécom assure la mise en place et l'entretien du réseau de télécommunication, permettant ainsi de fournir des services de téléphonie fixe de qualité.
- Réseaux Internet : Algérie Télécom déploie et exploite des réseaux Internet à haut débit, offrant aux utilisateurs une connexion rapide
- Algérie Télécom assure la réalisation et la maintenance du réseau de communication pour offrir des services de téléphonie fixe à ses abonnés.
- L'exploitation des réseaux Internet pour proposer une connexion très haut débit.
- Le développement des services à valeur ajoutée permettant aux abonnés d'accéder à des contenus éducatifs et de divertissement.
- L'étude et la mise en œuvre des réseaux sans fil pour couvrir les zones éloignées en utilisant la technologie 4G
- Elle assure la connectivité de plus de 20 000 sites pour les administrations publiques, ministères, universités, établissements financiers et assurances, ainsi que plus de 3000 sites pour les grandes entreprises
- L'entreprise dispose d'une présence commerciale à travers 465 agences commerciales réparties sur les 48 wilayas de l'Algérie mise au service de sa clientèle.
- Le soutien de l'entrepreneuriat par la réalisation de 4000 projets et en créant 600 PME, tout en formant 2500 personnes.

4. Structure et organisation

Algérie Télécom est organisée autour d'une direction générale et de sept directions régionales, avec plusieurs filiales. Cette structure hiérarchique permet à l'entreprise de coordonner efficacement ses activités à l'échelle nationale, tout en offrant des services variés et spécialisés à ses clients .

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°12 : Organigramme générale d'algérie télécom

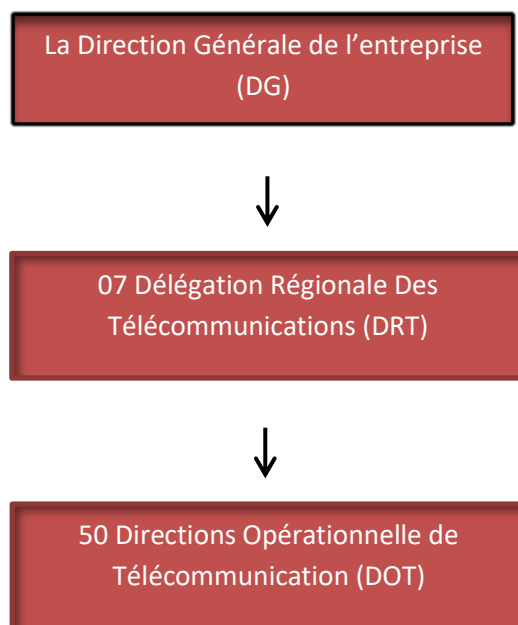


Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom- Chlef-

Chapitre III : L'étude de cas

la structure organisationnelle d'Algérie Télécom s'articule autour de trois niveaux schématisés comme suit :

Figure N°13 : les niveaux de la structure organisationnelle d'Algérie Telecom



Source : Documentation interne de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom de Chlef

En raison de notre thème de mémoire nous avons choisi d'effectuer notre stage au sein de la direction opérationnelle des télécommunications de CHLEF.

5.La Direction Opérationnelle des télécommunications de Chlef

La Direction Opérationnelle de télécommunication de chlef est située à boulevard abdehamid ibn badis au centre ville de chlef , le lieu est stratégique pour traiter avec le plus grand nombre possible de clients.

Les tâches et activités de cette direction sont réalisées par un groupe de collaborateurs spécialisés dans de nombreux domaines. Le nombre d'employés dans cette direction pratique est de 466 employés , et cela ce résume dans le tableau ci-dessous:

Chapitre III : L'étude de cas

Tableau N°04 : Répartition des travailleurs

Catégorie d'employés	Nombre d'employés	Pourcentage
Cadres supérieurs	16	3,56%
Cadre	257	57,24 %
Agents de maîtrise	69	15,37%
Agents d'exécutions	116	23,83 %
Total	466	100%

Source : Répartition du personnel par catégories "Département des RH DOT de -Chlef-".

La Direction Opérationnelle de Télécommunication de CHLEF propose une gamme complète de services aux clients, tels que la gestion des services de téléphonie et des transmissions par satellites, ainsi que des prestations d'envoi et de réception d'informations, de voix, d'images et de données sur différents supports électro-optiques et électromagnétiques, pour résoudre des problèmes complexes et offrir de multiples services.

De plus, la Direction étudie et met en place des réseaux sans fil pour couvrir les zones éloignées en utilisant la technologie 4G, LTE, et fournit des services de communication avec et sans fil pour le transfert de fichiers, l'échange de messages vocaux et textuels, de données numériques et d'informations audiovisuelles.

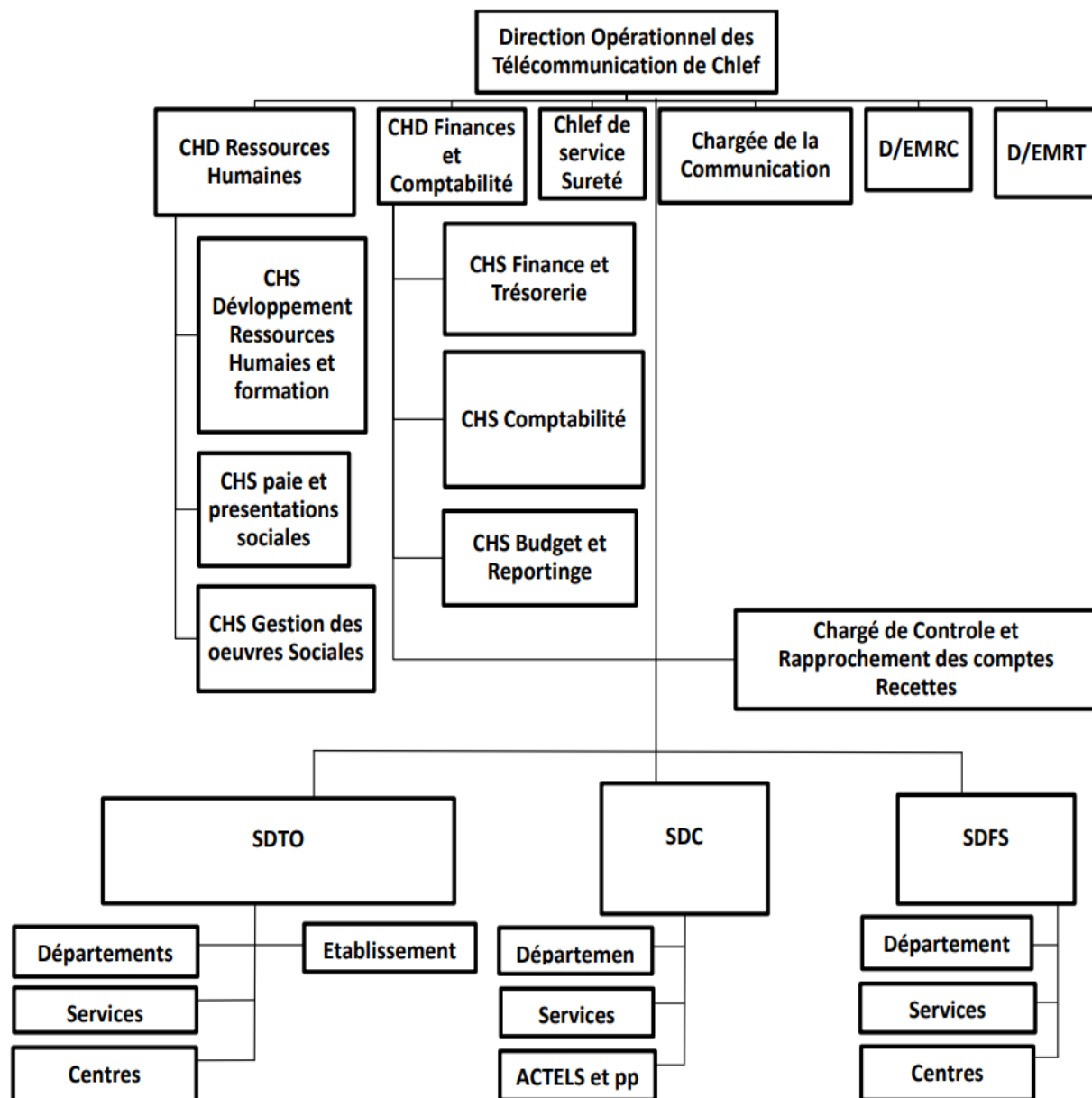
Afin de garantir la qualité des services fournis aux clients, la Direction Opérationnelle de télécommunication de chlef s'occupe de recruter des compétences et des cadres experts, ingénieurs et techniciens, notamment dans le domaine des télécommunications. Elle offre également des conditions de travail appropriées pour optimiser l'investissement des efforts humains disponibles et prépare un programme de développement pour leur promotion afin d'atteindre le niveau requis par la Direction Opérationnelle d'Algérie Télécom.

Dans le souci d'une bonne gestion au sein de l'établissement des différents services et intérêts, l'établissement a eu recours à la répartition optimale des tâches afin d'organiser le bon fonctionnement des services en employant du personnel hautement qualifiés, des techniciens supérieurs et des ingénieurs des administrations qui contribuent à la promotion de ses services à travers une structure organisationnelle dirigée par le responsable pratique. La

Chapitre III : L'étude de cas

structure organisationnelle se présente sous la forme d'un organigramme qui représente la répartition des responsabilités entre les différents départements d'Algérie Télécom.

Figure N°14 : Organigramme de DOT de chlef



Source : Département des RH DOT de -Chlef-.

6.Description des différents départements

6.1.Directeur Opérationnel des télécommunications de Chlef

- C'est le plus haut sommet dans l'organigramme de la Direction Opérationnelle des télécommunications de chlef;

Chapitre III : L'étude de cas

- Le premier responsable qui dispose de tous les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi d'Algérie telecom pour prendre les décisions effectives relatives au fonctionnement de la direction et à ses intérêts.
- Assurer le maintien des parts de marché et le développement du marché pratique;
- Travaille dans un souci pour maintenir le bon fonctionnement de la direction des télécommunications de chlef .

6.2. Département des finances et comptabilité

Le DFC est chargé principalement de :

- Garantir l'enregistrement d'écritures comptables dans le système financier;
- Définir et valider les actions à engager et garantir la tenue à jour des documents comptables légaux;
- Participer à la mise en place de nouvelles procédures et rédiger les modes

Opérateurs;

- Garantir la circulation des informations financières auprès de ses collaborateurs et

fournir tout élément ou commentaire facilitant leur compréhension.

6.3. Chargée de la communication

Le chargé de communication est chargé de:

- Gérer et de superviser l'ensemble des activités de communication de l'entreprise;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de communication;
- La gestion des relations avec les médias et les parties prenantes externes;
- La gestion de la communication interne, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des campagnes de communication et l'ajustement des stratégies en conséquence;
- la coordination des événements et des activités de relations publiques.

Chapitre III : L'étude de cas

6.4. Chef service de sûreté

Le chef service de sûreté a pour rôle :

- D'assurer toutes les conditions de protection et de sécurité des différentes structures de l'organisation.
- Fournir tous les moyens aux travailleurs pouvant assurer la propreté dans l'établissement.

6.5. Sous-direction technique

Le chef de ce département est principalement chargé de :

- Diriger et superviser l'encadrement Technique ;
- Garantir l'expression des besoins des équipements nécessaire à son activité ;
- Proposer et garantir le suivi du plan d'action annuel, et veiller à sa mise en œuvre ;
- Veiller à l'amélioration de la qualité de service .

6.6. Sous-Direction commercial

le chef de département commercial est principalement chargé de:

- Garantir le suivi et qualité du traitement des réclamations clients dans le respect des processus et des délais;
- Anticiper les risques de dysfonctionnement et propose les actions permettant d'yremédier;
- Assurer le management au quotidien de ses collaborateurs.

6.7. Département des ressources humaines

Le DRH considérée comme la colonne vertébrale de l'institution et ses missions sont les suivantes :

- garantir la gestion administrative et paie des collaborateurs de son périmètre.
- garantir la gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation..)

Chapitre III : L'étude de cas

- Contribuer à la définition de nouveaux outils de gestion RH.

6.7.1.service Développement des Ressources Humaines et de la Formation

Service a pour mission:

- La mise en place de procédures organisationnelles visant à assurer la disponibilité de ressources humaines qualifiées;
- Assure l'établissement et le suivie des statistiques relatives aux personnelle de l'entreprise;
- Prépare et édite les décisions et les PV d'installation des nouveaux recrues ,et tout ce qui est en relation avec le personnel et le suivie de l'application des mesures disciplinaires;
- Rédige les correspondances spéciales en relation avec le personnel et les statuts y afférent pour la Direction;
- Suivi de toutes les opérations liées à la formation, y compris la préparation des programmes annuels de formation, selon les besoins de la DOT de chlef .

6.7.2. service paie et prestation sociales

- Garantie et assure l'établissement des ètats de paiement de salaire pour l'ensemble du personnel;
- Assure les relations avec les services des organismes extérieurs et le suivie des dossiers du personnel au niveau des services de la médecine du travail, et les services extérieurs;
- Traitement des réclamations de l'ensemble du personnel dans son cadre social;
- Assurer l'établissement des documents salariaux (relevés des émoluments ,fiche de paie...etc).

6.7.3.service des oeuvres sociales

- Octroi de prêts aux travailleurs et retraités d'Algérie Télécom;
- Suivie des dossier de recouvrement des prêts;
- Organise des festivités sportives et des fêtes à caractère social pour le personnel de l'entreprise,les voyages organisés dans le territoire national pour le personnel et leurs familles.

Chapitre III : L'étude de cas

Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche

Dans toute recherche scientifique, le choix de la méthode et de la technique revêt une importance capitale afin d'assurer une exploration pertinente du sujet et d'atteindre les objectifs établis par le chercheur.

1. Présentation des méthodes et des outils utilisés

Notre étude théorique nous a conduits à formuler deux hypothèses que nous avons envisagé de vérifier à l'aide de deux méthodes de recherche complémentaires, à savoir la méthode qualitative et la méthode quantitative. Le choix de la méthode et des techniques de recherche dépend essentiellement de la nature du sujet étudié et des données à collecter et à analyser.

Dans le cas de notre étude, nous avons opté pour une approche mixte de recherche, dans le but de recueillir et d'analyser des données qualitatives et quantitatives pour répondre de manière approfondie et pertinente à nos hypothèses. La présentation détaillée des méthodes et des outils utilisés pour chaque approche nous permettra d'expliquer en détail notre démarche méthodologique et de justifier notre choix méthodologique.

1.1. La méthode qualitative

La méthode qualitative porte sur les phénomènes qualitatifs ; c'est-à-dire les phénomènes liés à la qualité, au type, au comportement, aux perceptions et aux opinions ; cette recherche génère des théories pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par une population cible et permet de définir ou de cerner les options liées à cette question. ¹

L'approche qualitative en recherche peut mobiliser une diversité de techniques pour la collecte de données, telles que les entretiens. Dans le domaine des sciences de gestion, l'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées ². Pour cela nous avons choisi cette option pour notre travail de mémoire.

L'entretien est une méthode visant principalement à explorer et à comprendre, qui peut être considérée comme une conversation durant laquelle l'enquêteur encourage le répondant à

¹ NDINGA, (M M A): **initiation à la recherche en sciences économiques : guide de travail des masters et doctorats**, le harmattan, paris, 2018, P24.

² Idem

Chapitre III : L'étude de cas

produire un discours sur un sujet précis lié à l'enquête ou la recherche en question. Cette méthode repose donc sur une interaction entre l'enquêteur et le répondant, nécessitant une organisation minutieuse pour réduire les biais et atteindre les objectifs de l'enquête ou de la recherche.¹

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une méthode d'entretien semi-directif, aussi appelé semi-dirigé qui, en dépit de sa complexité linguistique, est largement reconnue en tant que technique qualitative incontournable en sciences de gestion, cette méthode consiste à donner une certaine liberté au répondant sans pour autant imposer un ordre de discussion et cela pour assurer la fiabilité et la pertinence de nos résultats ²

1.2. La méthode quantitative

La recherche quantitative est une investigation scientifique orientée vers les phénomènes pouvant faire l'objet de mesures quantitatives (les valeurs numériques) ou se prêter aux analyses statistiques ou économétriques.³

Une fois le questionnaire construit et les modalités de réponse établies, nous avons procédé à un test auprès de quelques individus afin de valider la forme et la cohérence des questions, ainsi que les modalités de réponse. Cette étape est importante pour s'assurer de la qualité et de la pertinence du questionnaire avant de le diffuser auprès de l'ensemble du personnel choisi.

La constitution de l'échantillon est également un élément crucial dans notre étude quantitative, Il est rarement possible, en raison des coûts et des délais, d'interroger l'ensemble de la population concernée ; Il est donc nécessaire d'extraire un échantillon de la population totale.⁴

La méthode d'échantillonnage utilisée dans notre étude est l'échantillonnage de convenance, également appelé échantillonnage non probabiliste. Cette approche consiste à sélectionner des participants en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité.

¹I NDINGA, (M M A): Op.cit, P.32

² URLAUD, (A), DO BENOIT, (L) et LUANGSAY-CATELIN, (C) : **DSCG7 Mémoire professionnel**, édition Hatier , paris , 2020 , PP.33-34

³ NDINGA, (M M A): Op.cit, P.24

⁴ Ibid, p.35

Chapitre III : L'étude de cas

Cette analyse approfondie va nous permettre d'identifier les corrélations entre la communication managériale et la motivation et de déterminer les tendances qui émergent des données collectées. Grâce à cette approche nous allons tirer des conclusions solides en se basant sur des preuves quantifiables.

2. Présentation de la démarche

Pour notre étude, Nous avons prévu de réaliser des entretiens avec trois managers d'Algérie Telecom le 15, 16,17 mai, de 9h30 à 10h30. Ces entretiens ont eu lieu dans les bureaux des managers et visent à nous éclairer sur la réalité de fonctionnement de l'entreprise objet de notre cas d'étude.

Nous avons également mené un questionnaire auprès d'un échantillon de 50 cadres et cadres supérieurs d'Algérie Telecom, en ciblant spécifiquement cette catégorie d'employés. Notre objectif était de recueillir des informations auprès de diverses équipes au sein de l'entreprise. Malheureusement, en raison de leurs préoccupations et de leur charge de travail, nous n'avons reçu que 33 réponses. Malgré cela, notre questionnaire était constitué de questions fermées, simples et claires.

3. La collecte et l'analyse des données

La collecte et l'analyse des données sont des étapes cruciales dans toute étude de recherche. Dans notre cas d'étude sur cadres et cadres supérieurs d'Algérie Télécom, nous avons mené trois entretiens avec des guides d'entretien pour enrichir les résultats de notre étude.

Nous avons également utilisé un questionnaire conçu à l'aide de Microsoft Word et imprimé pour être distribuer à l'ensemble du personnel questionné.

Après avoir recueillies les données, nous avons procédé à l'analyse et le traitement à l'aide de deux outils logiciels : Microsoft Excel et SPSS. Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse descriptive pour chaque variable abordée dans notre questionnaire ce qui nous a permis d'illustrer graphiquement les résultats obtenus pour chaque question ; Ensuite, nous avons utilisé SPSS pour effectuer une analyse plus détaillée des données.

Chapitre III : L'étude de cas

Section 03 : analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons nous focaliser sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

Notre approche débutera par l'analyse des entretiens réalisés avec les managers, en identifiant les thèmes récurrents et les idées clés évoquées lors de ces échanges. Ensuite, nous procéderons à l'analyse des résultats du questionnaire en étudiant les réponses fournies par les participants aux différentes questions posées.

1. **L'entretien** : Lors de cet entretien, nous avons eu l'opportunité de discuter avec trois managers d'Algérie Télécom afin de recueillir leurs points de vue, leurs expériences et leurs attentes au sein de l'organisation dans le but est de comprendre l'importance et les efforts déployés par Algérie Télécom en matière de communication managériale pour la motivation de ses collaborateurs.

1.1. Les caractéristiques des managers

Tableau N°05 : Caractéristiques démographiques des trois managers de l'entretien

Désignation	Manager 1	Manager 2	Manager 3
Sexe	Homme	Homme	Femme
Enceinté dans l'entreprise	35 ans	30 ans	25 ans
Catégorie professionnelle	Cadre supérieur	Cadre supérieur	Cadre supérieur

Source : Établi par nous même

1.2. La transcription de l'entretien

Tableau N°06 : Réponses des Managers lors de l'Entretien

Question	Manager 1	Manager 2	Manager 3
Q1: l'importance de la communication managériale pour la	La communication managériale est essentielle pour la motivation des employés, car elle repose sur une	joue un rôle essentiel dans la motivation, en insistant sur l'écoute et la communication claire et ouverte.	La communication managériale, basée sur l'écoute active, la reconnaissance des efforts et l'implication dans la prise de décisions, est

Chapitre III : L'étude de cas

motivation des employés	communication claire et transparente.		un outil puissant pour motiver les ressources humaines.
Q2: principaux freins dans la communication manageriale	Manque de confiance entre employés et managers .	Peur du jugement ou de la réaction des supérieurs et surcharge de travail.	Surcharge de travail et contraintes de temps et le manque de confiance .
Q3: assurer la compréhension des attentes Objectifs et tâches	Utilisation de réunions individuelles et d'équipes Encouragement pour les questions et préoccupations des employés .	Objectifs claire et compréhension du rôle de chaque employé. Sessions de formation et explication détaillés des tâches et procédures .	Approche personnalisée envers chaque employés. Réunion individuelles pour clarifier les attentes et fournir un soutien supplémentaire.
Q4: Évaluation des collaborateurs et recherche de performance	Évaluation basée sur des critères objectifs tels que les résultats du travail ,la qualité des interactions avec les clients,et la contribution aux projets et feedback	Évaluation basée sur des objectifs claires et mesurables les feedbacks régulier et encouragement .	Encouragement de l'auto évaluation et réflexion sur.la performance. Évaluation participative favorisant l'engagement et l'amélioration contenue.
Q5: encourager la contribution et le partage d'idées et d'opinion	Environnement inclusif valorisant chaque idée. Réunions d'équipe et canaux de communication Récompenses.	Ouverture aux suggestions et encouragements par des récompenses.	Participation active des employés lors du traitement des dossiers. Promotions et débats favorisant l'expression des idées. Propose des Promotion et récompenses .
Q6: politique	Transparence et ouverture	Réunions régulières,	Opportunités de

Chapitre III : L'étude de cas

de communication managériale d'Algérie Telecom pour la motivation	Informations régulières sur les objectifs . Décisions et changement Encouragement du partage d'idées via des canaux de communication accessibles .	briefings et outils de communication pour diffuser des informations. Échanges entre employés et structures hiérarchiques. Valorisation des employés	développement de carrière, formations et programmes de reconnaissance. Création d'un environnement positif favorisant la motivation et l'engagement.
Q7: mesure de l'efficacité des efforts d'Algérie Telecom en matière de motivation	Évaluation de la satisfaction des employés Mesure l'absentéisme .	Observation du bien être des employés,taux d'absentéisme et retours d'information .	Mesure de participation d'implication et enquête de satisfaction .
Q8: leviers de motivation et enthousiasme des collaborateurs	Implication dès employés dans les décisions, reconnaissance des efforts, environnement de travail professionnel et de confiance .	Clarté des objectifs , implication dès employés, création d'un environnement positif , de confiance .	Implication dès manager Clarté des objectifs. Création d'un environnement stimulant et positif .

Source : Établi par nous même

❖ Synthèse

La communication managériale est considérée comme un outil essentiel de motivation des collaborateurs chez Algérie Télécom, différents canaux de communication sont misés en place ; aussi les managers insistent sur l'importance de la communication claire, transparente et ouverte ce qui apporte un plus à l'entreprise. Également Ils ont reconnu l'importance de l'écoute active pour comprendre les besoins et les préoccupations des employés. Cependant, certains freins à la communication ont été identifiés, tels que le manque de confiance, la peur d'une évaluation négative et la surcharge de travail.

Au plus ils adoptent une approche personnalisée envers chaque employé pour clarifier les attentes spécifiques. Les managers évaluent les performances des employés en se basant sur

Chapitre III : L'étude de cas

des critères objectifs et fournissent des retours réguliers pour encourager leur développement professionnel.

Les principaux leviers de motivation qui sont identifiés dans notre entretien sont l'implication des employés dans le processus décisionnel de l'entreprise qui se traduit par la reconnaissance de leurs efforts par des encouragements moraux et matériels, et la création d'un environnement de travail positif et stimulant, chose que nous avons constaté tout le long de notre passage dans cette entreprise.

Les managers sont tous mis d'accord sur l'importance de la communication managériale qui réside dans sa capacité à motiver leurs collaborateurs, pour atteindre cet objectif Algérie Télécom a instauré une politique de communication managériale objective basée sur la clarté et la transparence.

2. questionnaires : Après avoir obtenu 33 réponses de notre échantillon de cinquante cadres et cadres supérieurs, nous avons procédé à l'analyse des données recueillies grâce à notre questionnaire. Afin d'évaluer l'impact de la politique de communication managériale d'Algérie Telecom sur la motivation des employés.

2.1 . L'analyse statistique par SPSS

I. Caractéristiques démographiques

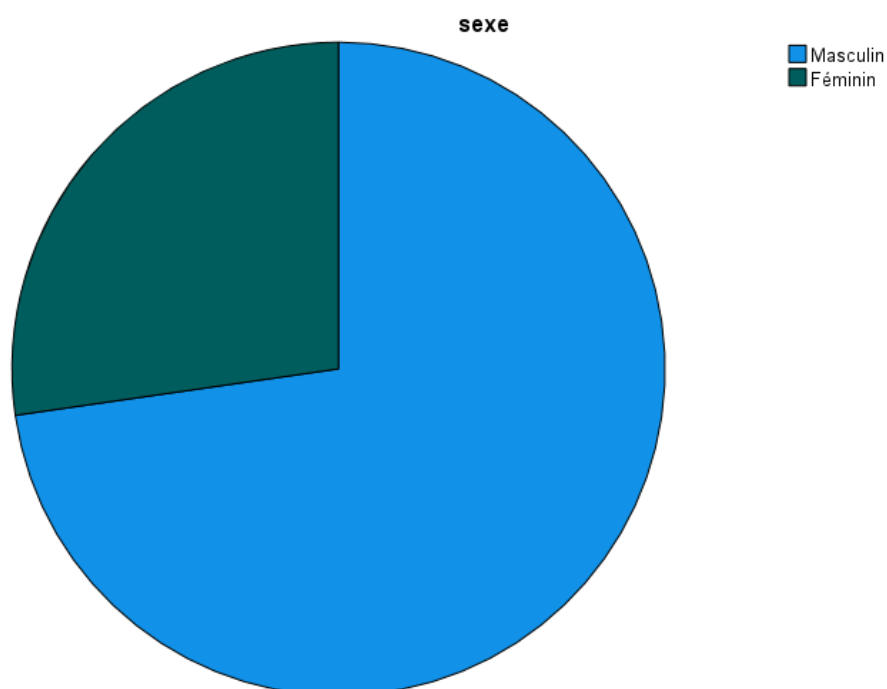
Question 1 : Le sexe des répondants

Tableau N°07 : la répartition de l'échantillon selon le critère Sexe

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Masculin	24	72.7	72.7	72.7
	Féminin	9	27.3	27.3	100
	Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°15 : la répartition de l'échantillon selon le critère Sexe



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : Les résultats obtenus indiquent qu'il y avait 24 répondants masculins, ce qui représente 72,7% de l'échantillon total. Par ailleurs, il y avait 9 répondantes féminines, ce qui correspond à 27,3% de l'échantillon.

Ces résultats mettent en évidence une légère prédominance masculine parmi les répondants de l'étude. Cela peut refléter une certaine disparité de genre au sein d'Algérie Télécom, que ce soit en termes de répartition des effectifs ou de participation à l'étude.

Question N°02 : L'âge de l'échantillon

Tableau N° 08 : la répartition de l'échantillon selon le critère âge.

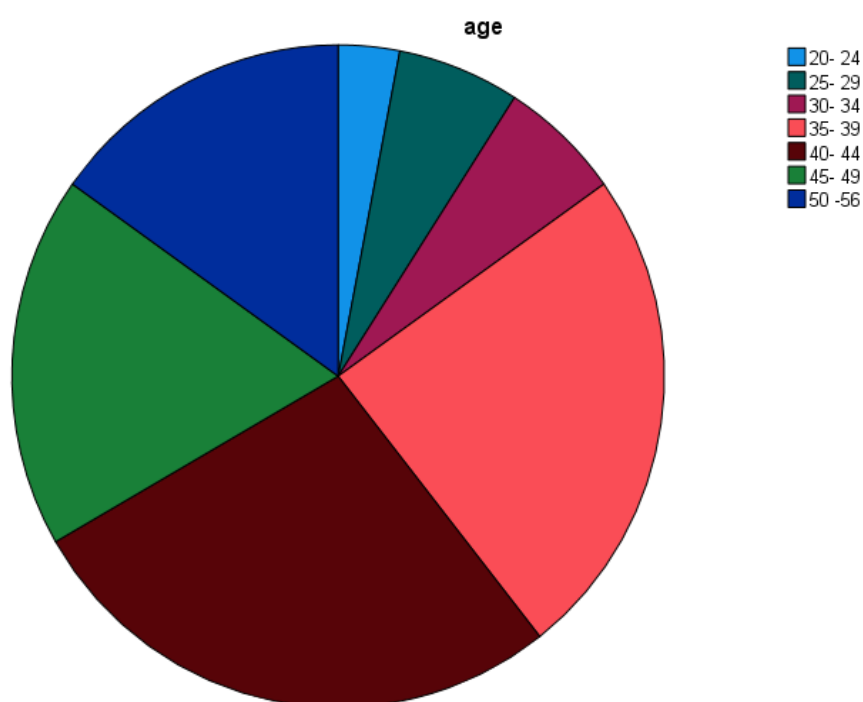
	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
20- 24	1	3.0	3.0	3.0
25- 29	2	6.1	6.1	9.1
30- 34	2	6.1	6.1	15.2
35- 39	8	24.2	24.2	39.4
40- 44	9	27.3	27.3	66.7

Chapitre III : L'étude de cas

	45- 49	6	18.2	18.2	84.8
	50 -56	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°16 : la répartition de l'échantillon selon le critère âge



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : On observe que la tranche d'âge la moins représentée est celle des 20-24 ans, avec seulement 1 répondant, ce qui équivaut à 3,0% de l'échantillon total. Les tranches d'âge de 25-29 ans et 30-34 ans sont également relativement peu nombreuses, avec chacune 2 répondants, représentant respectivement 6,1% de l'échantillon.

Les tranches d'âge de 35-39 ans et 40-44 ans sont plus représentées, avec 8 et 9 répondants respectivement, ce qui correspond à 24,2% et 27,3% de l'échantillon total. Ces deux tranches d'âge constituent les proportions les plus élevées parmi les répondants.

Les tranches d'âge de 45-49 ans, 50-56 ans et au-delà sont également représentées, avec respectivement 6 et 5 répondants. Elles représentent 18,2% et 15,2% de l'échantillon total.

Ces résultats mettent en évidence une certaine diversité en termes d'âge parmi les répondants de l'étude. La majorité des répondants se situent dans les tranches d'âge de 35 à 44

Chapitre III : L'étude de cas

ans, Cette diversité d'âge peut apporter une richesse d'expériences et de perspectives différentes dans l'étude de l'environnement de travail chez Algérie Télécom.

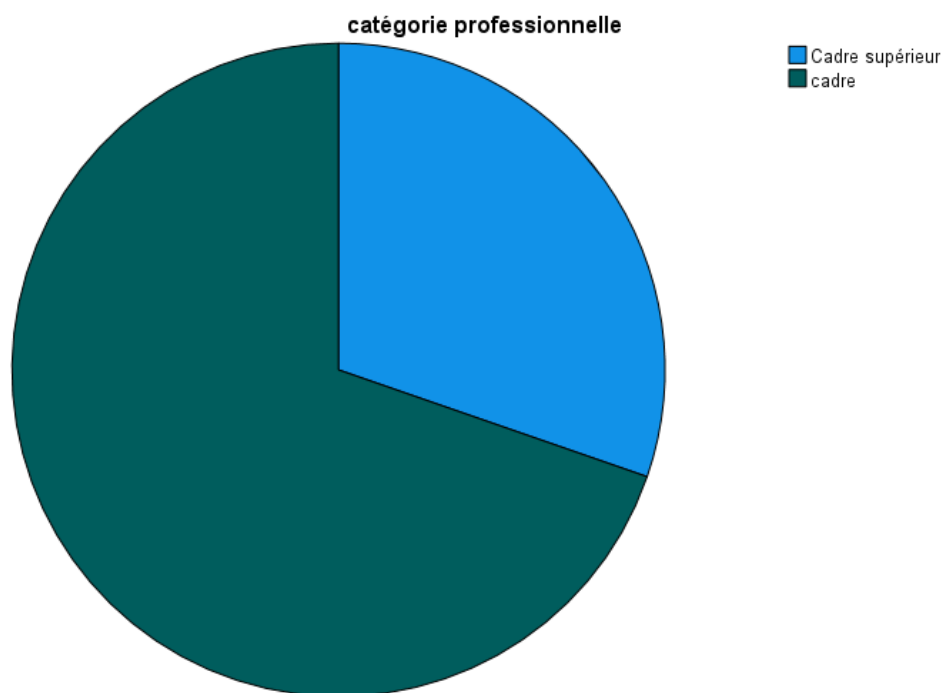
Question N°03 : Catégorie professionnelle

Tableau N°09 : la répartition de l'échantillon selon la Catégorie professionnelle

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Cadre supérieur	10	30.3	30.3	30.3
	Cadre	23	69.7	69.7	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°17 : la répartition de l'échantillon selon la Catégorie professionnelle



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : On constate que parmi les répondants, 10 d'entre eux sont des cadres supérieurs, ce qui représente 30,3% de l'échantillon total. D'autre part, la grande majorité des répondants, soit 23 personnes, sont des cadres, ce qui correspond à 69,7% de l'échantillon.

Chapitre III : L'étude de cas

Cette répartition des catégories professionnelles peut avoir une influence sur les résultats de l'enquête, car les expériences des cadres et des cadres supérieurs peuvent différer de celles des autres employés.

Ces résultats fournissent une base solide pour analyser les perceptions et les expériences des cadres et cadres supérieurs d'Algérie télécom dans le contexte de la communication managériale et la motivation.

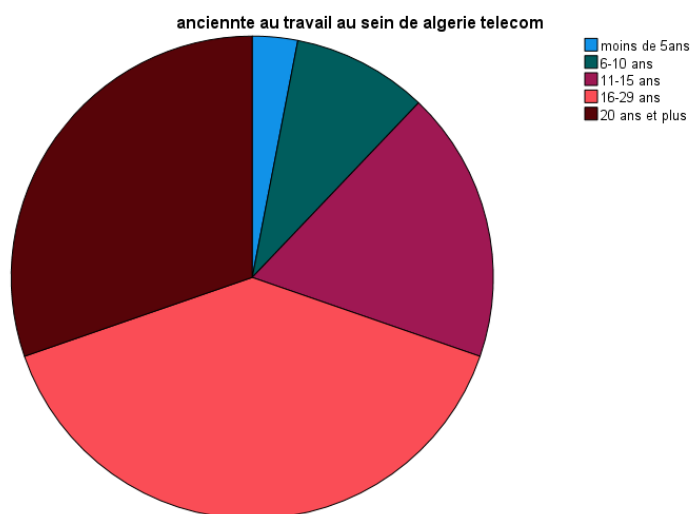
Question N°04 : ancienne au travail l'échantillon

Tableau N°10 : la répartition de l'échantillon selon l'enceinte au travail

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Moins de 5ans	1	3.0	3.0	3.0
6-10 ans	3	9.1	9.1	12.1
11-15 ans	6	18.2	18.2	30.3
16-29 ans	13	39.4	39.4	69.7
20 ans et plus	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°18 : la répartition de l'échantillon selon l'enceinte au travail



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Commentaire : On observe que parmi les répondants, 1 personne a une ancienneté professionnelle de moins de 5 ans, ce qui représente 3,0% de l'échantillon total. Ensuite, 3 répondants ont une ancienneté de 6 à 10 ans, ce qui correspond à 9,1%. La tranche d'ancienneté de 11 à 15 ans compte 6 répondants, soit 18,2% de l'échantillon.

La tranche d'ancienneté de 16 à 29 ans est la plus représentée avec 13 répondants, ce qui équivaut à 39,4% de l'échantillon. Enfin, 10 répondants ont une ancienneté professionnelle de 20 ans et plus, ce qui représente 30,3%.

Ces résultats soulignent que l'entreprise Algérie Telecom compte parmi son personnel des individus ayant une expérience de plusieurs années dans le monde du travail. La présence de répondants ayant une ancienneté professionnelle de 20 ans et plus, ainsi que la représentation significative dans la tranche d'ancienneté de 16 à 29 ans, soutiennent cette observation. Cette expérience professionnelle accumulée peut être un atout pour l'entreprise en termes de connaissances, de compétences et de perspectives des employés. Il est possible que cette expérience contribue à la stabilité de l'entreprise et à la qualité du travail fourni par son personnel.

II. La communication managériale dans une entreprise

Question N°05 : Quels sont les outils de communication utilisés par votre supérieur hiérarchique ?

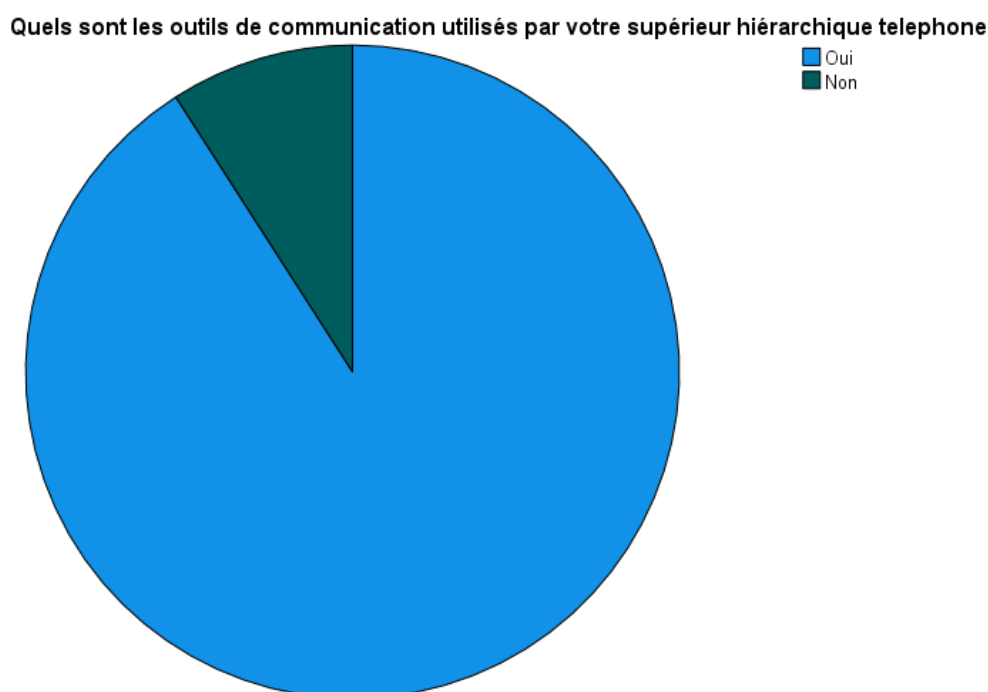
Tableau N°11 : Utilisation du téléphone par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Oui	30	90.9	90.9	90.9
	Non	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N° 19 : Utilisation du téléphone par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication.



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : 30 d'entre eux indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques utilisent le téléphone comme outil de communication. Cela représente 90,9% de l'échantillon total.

Par contre 3 répondants (soit 9,1%) indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques n'utilisent pas le téléphone comme outil de communication. Ces résultats mettent en évidence l'importance du téléphone en tant qu'outil de communication utilisé par les supérieurs hiérarchiques au sein d'Algérie Télécom. Cela peut avoir des implications sur la rapidité et l'efficacité des échanges d'informations au sein de l'organisation.

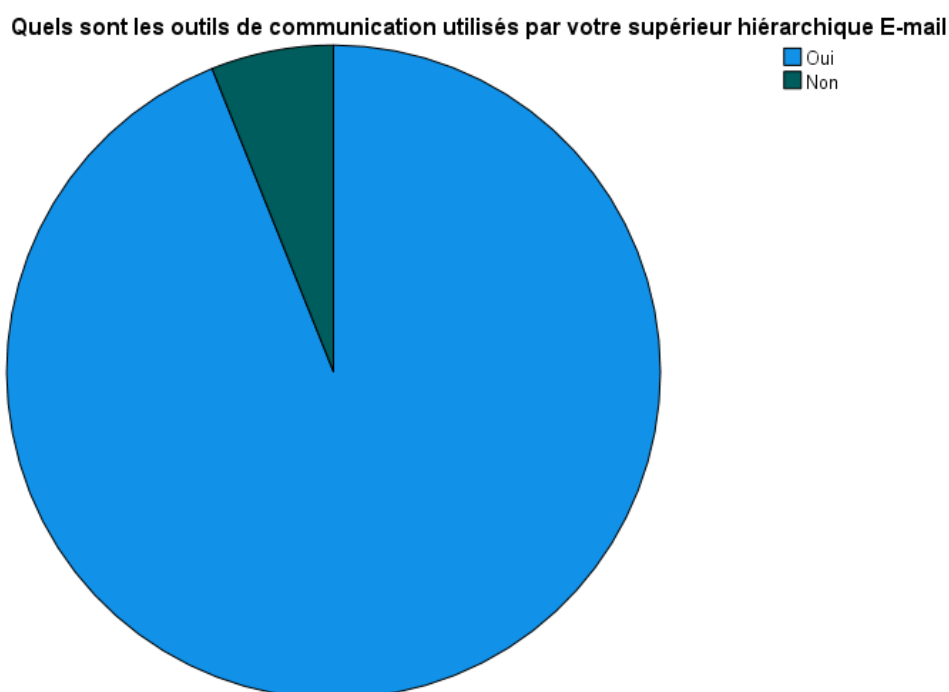
Tableau N°12 : Utilisation de l'E-mail par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Oui	31	93.9	93.9	93.9
Non	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°20 : Utilisation de l'E-mail par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : parmi les répondants, 31 d'entre eux déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques utilisent l'e-mail comme moyen de communication. Cela représente 93,9% de l'échantillon total et seulement 2 répondants (soit 6,1%) indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques n'utilisent pas l'e-mail comme outil de communication.

Ces résultats mettent en évidence une utilisation répandue de l'e-mail comme moyen de communication par les supérieurs hiérarchiques. L'e-mail peut faciliter la transmission d'informations écrites de manière formelle au sein de l'organisation.

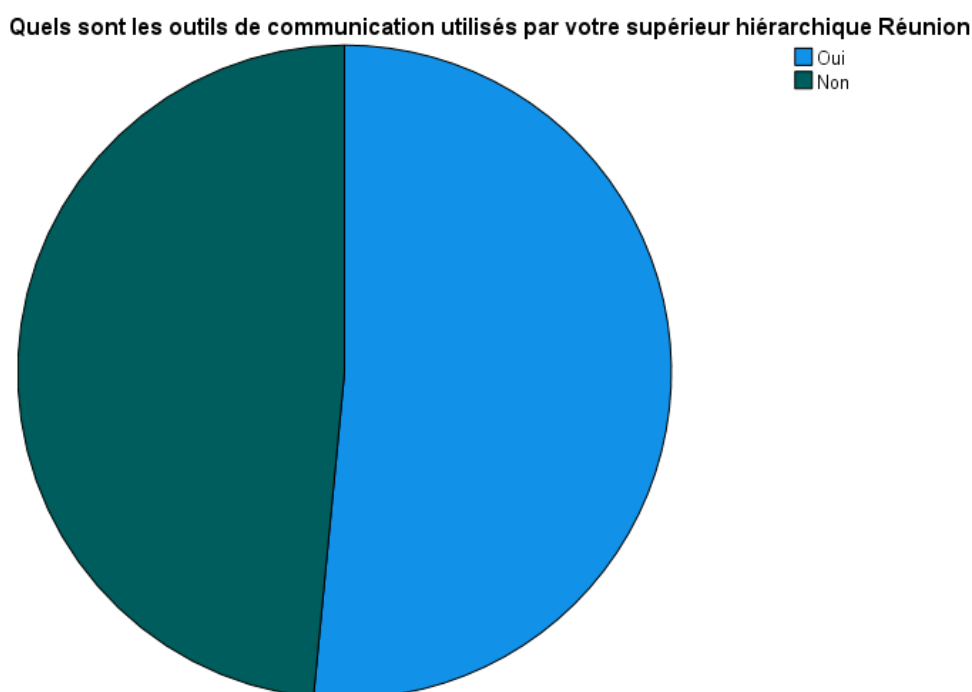
Tableau N° 13 : Utilisation de réunion par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication

		Fréquence	Pourcentage%	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Oui	17	51.5	51.5	51.5
	Non	16	48.5	48.5	100
	Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°21 : Utilisation de réunion par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : Les résultats indiquent que parmi les répondants, 17 d'entre eux déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques utilisent les réunions comme outil de communication, ce qui représente 51,5% de l'échantillon total. D'autre part, 16 répondants (soit 48,5%) indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques n'utilisent pas les réunions comme moyen de communication. Ces résultats mettent en évidence une répartition relativement équilibrée quant à l'utilisation des réunions par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication au sein d'Algérie Télécom. Il semble y avoir une certaine diversité dans les approches de communication, certaines privilégiant les réunions et d'autres utilisant d'autres méthodes de communication.

Tableau N°14 : Utilisation des réseaux sociaux par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Non	33	100	100	100

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°22 : Utilisation des réseaux sociaux par les supérieurs hiérarchiques comme outil de communication



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Les résultats indiquent que les supérieurs hiérarchiques n'utilisent pas les réseaux sociaux comme outil de communication, selon les réponses des 33 répondants de l'étude. Cela représente 100% de l'échantillon total.

Ce résultat suggère que les réseaux sociaux ne sont pas considérés comme un moyen de communication privilégié par les supérieurs hiérarchiques au sein d'Algérie Télécom.

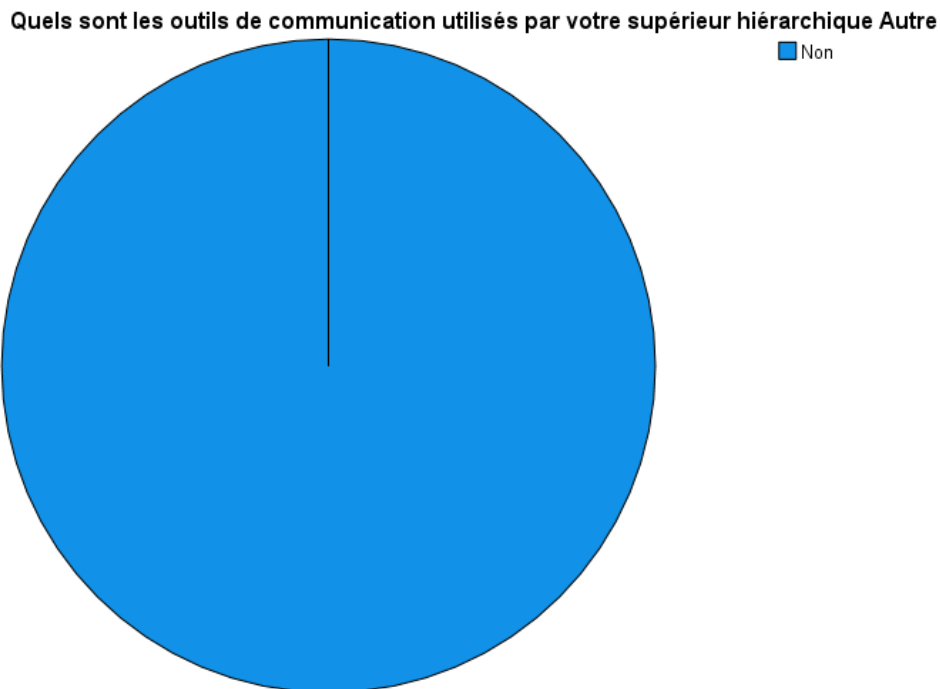
Tableau N°15 : Utilisation d'autres outils de communication par les supérieurs hiérarchiques.

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Non	33	100	100	100

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N° 23 : Utilisation d'autres outils de communication par les supérieurs hiérarchiques.



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : Les données montrent que les répondants indiquent que les supérieurs hiérarchiques n'utilisent pas d'autres outils de communication, avec un total de 33 répondants représentant 100% de l'échantillon.

On déduit que les supérieurs hiérarchiques ne recourent pas à des outils de communication supplémentaires pour interagir avec les employés. Il est possible que les méthodes traditionnelles de communication, telles que le téléphone, l'e-mail et les réunions, soient privilégiées au sein d'Algérie télécom.

Question N°06 : Est-ce que vous avez l'impression d'être bien informés par votre manager du projet de l'entreprise

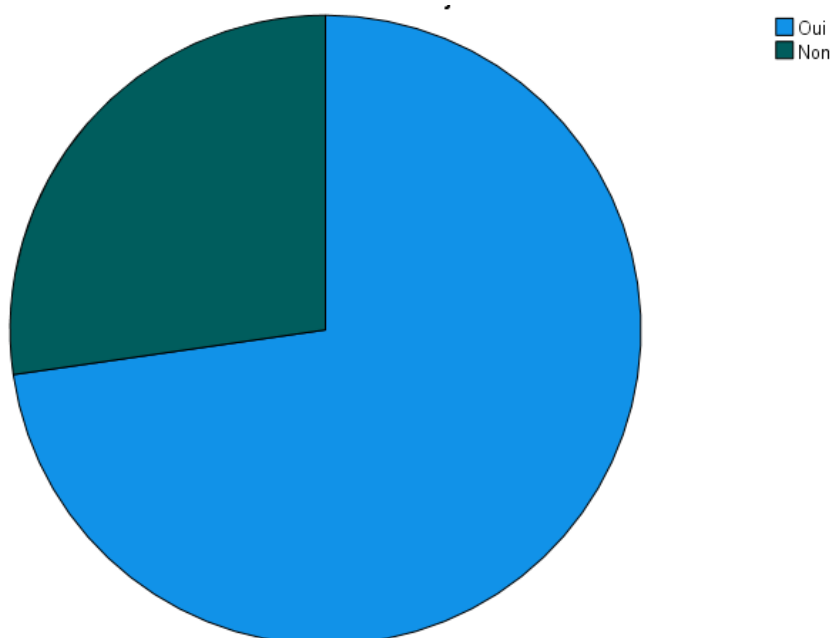
Chapitre III : L'étude de cas

Tableau N°16 : Perception de l'information transmise par le manager du projet de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Oui	24	72.7	72.7	72.7
Non	9	27.3	27.3	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°24 : Perception de l'information transmise par le manager du projet de l'entreprise



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Les données montrent que la majorité des répondants (72,7%) estiment être bien informés par leur manager, tandis qu'une minorité (27,3%) indique ne pas l'être. Ces résultats mettent en évidence une satisfaction globale quant à la communication entre les managers et les employés chez Algérie Télécom. Il semble que la communication managériale soit efficace dans l'entreprise, permettant aux employés d'être informés des informations pertinentes liées au projet de l'entreprise et à ses objectifs. Cela peut favoriser une meilleure coordination, une compréhension claire des attentes et une implication plus engagée des employés dans leurs tâches.

Chapitre III : L'étude de cas

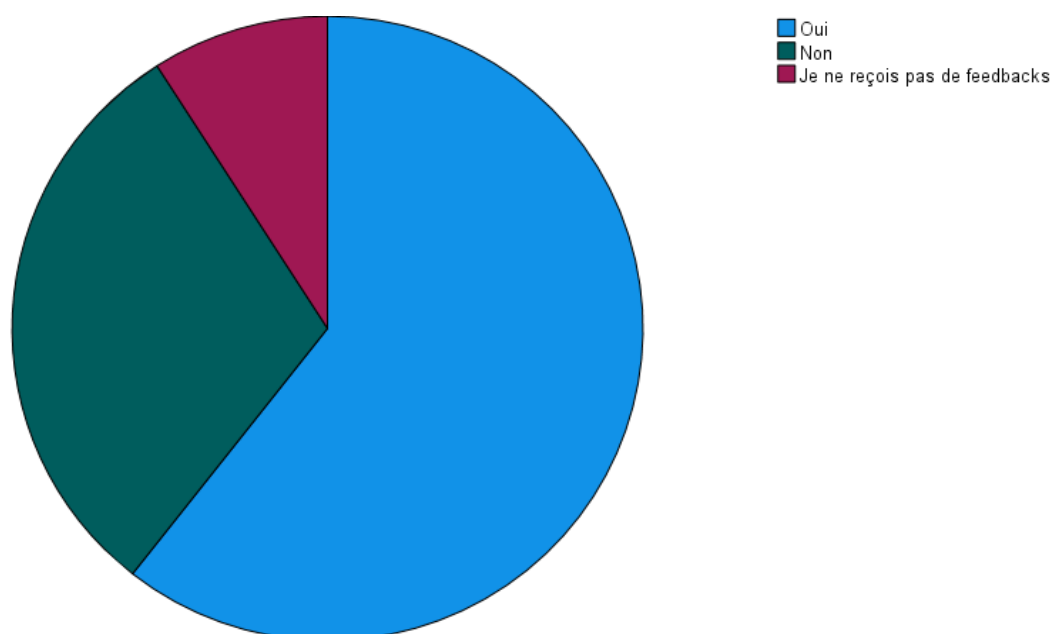
Question N°07 : Est-ce que le niveau de feedback que vous recevez de votre manager est adapté à vos besoins sur le terrain ?

Tableau N°17 : Évaluation de la pertinence et de la fréquence des feedbacks reçus des managers chez Algérie Telecom

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	OUI	20	60.6	60.6	60.6
	Non	10	30.3	30.3	90.9
	Je ne reçois pas de feedbacks	3	9.1	9.1	100
	Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°25 : Évaluation de la pertinence et de la fréquence des feedbacks reçus des managers chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Commentaire : Sur les 33 répondants, il ressort que 60,6% affirment recevoir un feedback adapté à leurs besoins sur le terrain et stimulant leur motivation, ce qui indique que la majorité des employés d'Algérie Télécom sont satisfaits de la qualité du feedback reçu de leurs managers.

Il est important de noter que 30,3% des répondants indiquent ne pas recevoir un feedback adapté à leurs besoins, révélant une lacune dans la communication entre les managers et ces employés. De plus, 9,1% des répondants déclarent ne pas recevoir de feedback du tout, ce qui est préoccupant car le feedback joue un rôle crucial dans l'amélioration des performances individuelles et collectives.

Ces résultats montrent que la majorité des employés d'Algérie Télécom semblent satisfaits du feedback qu'ils reçoivent.

Question N°08 : Pensez-vous qu'Algérie Télécom mette réellement en pratique le sens de la communication et la motivation des collaborateurs ?

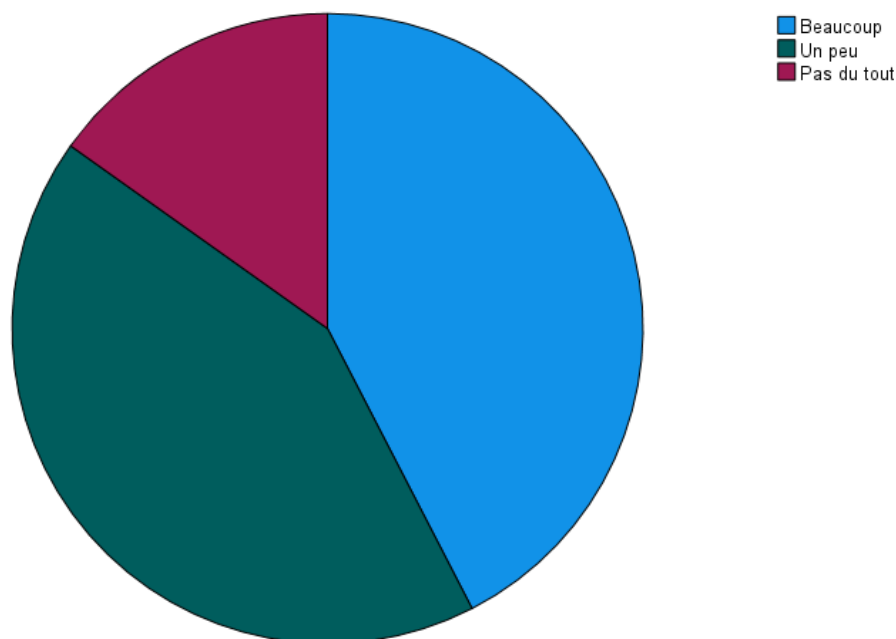
Tableau N°18 : Perception de la pratique de la communication et de la motivation des collaborateurs chez Algérie Télécom

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Beaucoup	14	42.4	42.4	42.4
Un peu	14	42.4	42.4	84.8
Pas du tout	5	15.2	15.2	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°26 : Perception de la pratique de la communication et de la motivation des collaborateurs chez Algérie Télécom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Selon les résultats, sur un total de 33 répondants, 42,4% (14 personnes) estiment qu'Algérie Telecom met beaucoup en pratique le sens de la communication et la motivation des collaborateurs. De même, 42,4% (14 personnes) pensent qu'elle le fait un peu. 15,2% (5 personnes) indiquent que l'entreprise ne le fait pas du tout. En se basant sur les pourcentages, on constate que la majorité des répondants (84,8%) reconnaissent dans une certaine mesure les efforts d'Algérie Telecom en matière de communication et de motivation des collaborateurs. Cela suggère que l'entreprise met en pratique ces aspects, du moins dans une certaine mesure, pour un grand nombre de répondants.

Question N°09 : Comment décririez-vous le niveau de transparence et de clarté de la communication managériale chez Algérie Telecom ?

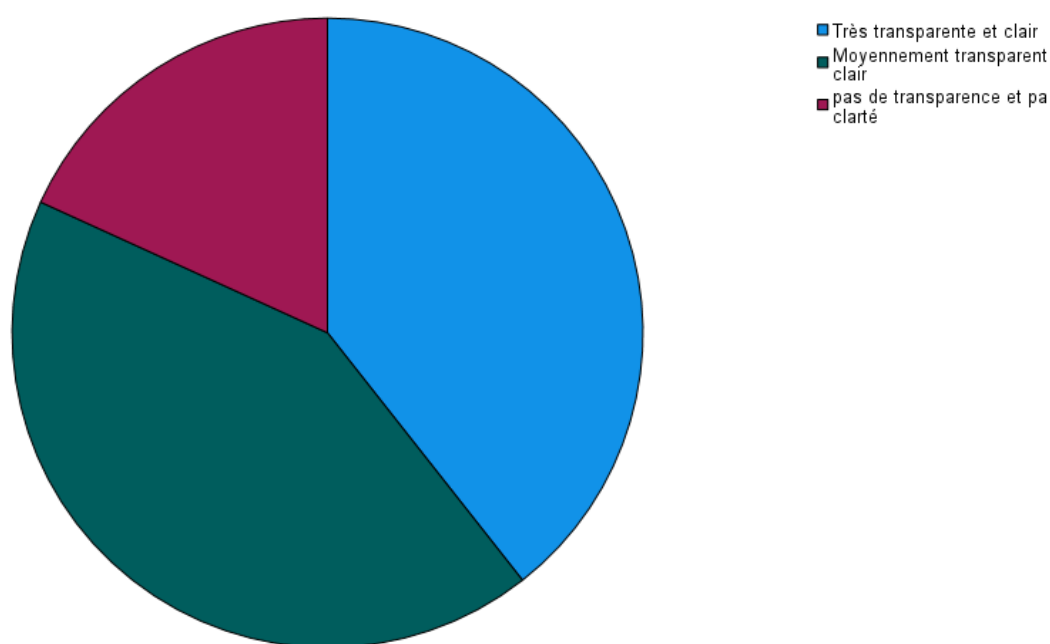
Chapitre III : L'étude de cas

Tableau N°19 : Évaluation de la transparence et de la clarté de la communication managériale chez Algérie Telecom

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Très transparente et clair	13	39.4	39.4	39.4
Moyennement transparente et clair	14	42.4	42.4	81.8
pas de transparence et pas de clarté	6	18.2	18.2	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°27 : Évaluation de la transparence et de la clarté de la communication managériale chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : on observe que 39,4% des répondants (13 personnes) considèrent que la communication managériale chez Algérie Telecom est très transparente et claire. De même, 42,4% des répondants (14 personnes) estiment qu'elle est moyennement transparente et claire. Enfin, 18,2% des répondants (6 personnes) indiquent qu'il n'y a pas de transparence et pas de clarté dans la communication managériale.

Chapitre III : L'étude de cas

On peut déduire que la communication managériale chez Algérie Télécom est relativement transparente et claire, mais il existe un certain degré d'ambiguïté ou de manque de clarté dans la communication entre les managers et les employés au sein de l'entreprise. Cela signifie qu'il reste des possibilités d'amélioration quant à la transmission et la communication des informations aux employés.

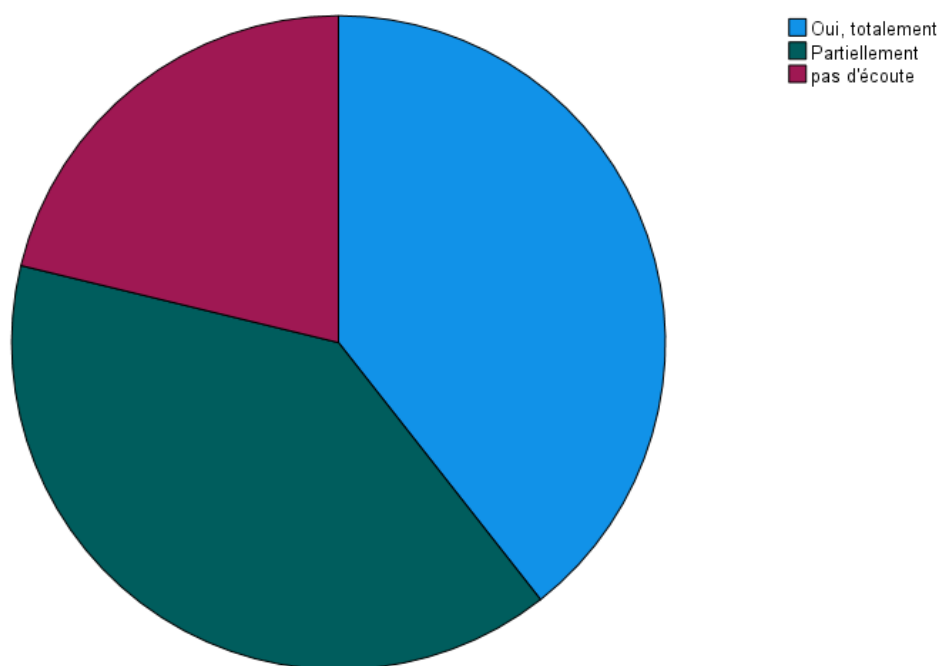
Question N°10 : Avez-vous le sentiment d'être écouté(e) lorsque vous exprimez vos préoccupations ou vos idées ?

Tableau N°20 : Perception de l'écoute de la part de la direction chez Algérie Telecom

	Fréquence	Pourcentage%	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Oui, totalement	13	39.4	39.4	39.4
Partiellement	13	39.4	39.4	78.8
Pas d'écoute	7	21.2	21.2	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°28 : Perception de l'écoute de la part de la direction chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'étude de cas

Commentaire : Parmi les 33 répondants, 39,4% (13 personnes) estiment être totalement écoutés lorsqu'ils expriment leurs préoccupations ou leurs idées. De même, 39,4% (13 personnes) indiquent être partiellement écoutés. Par contre, 21,2% (7 personnes) déclarent ne pas se sentir écoutés du tout.

En se basant sur ces données, nous observons une répartition équilibrée entre les réponses "Oui, totalement" et "Partiellement". Cela implique que les employés d'Algérie Télécom se sentent écoutés dans une certaine mesure lorsqu'ils expriment leurs préoccupations ou leurs idées. Cette dynamique peut favoriser un sentiment de valorisation et d'implication au sein de l'organisation, ce qui est bénéfique pour la communication et la collaboration au sein d'Algérie Télécom.

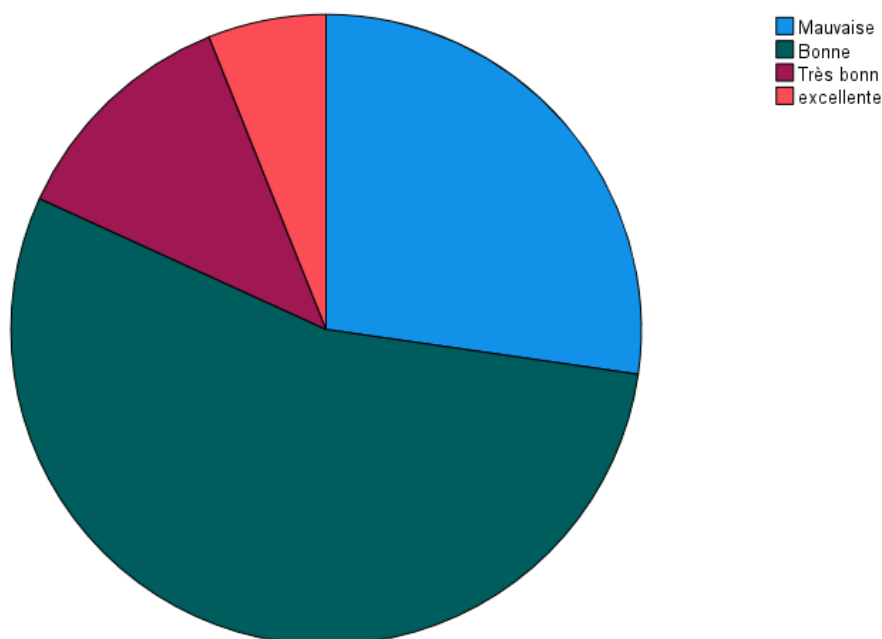
Question N°11 : Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la politique de communication managériale d'Algérie Telecom en termes de motivation des ressources humaines ?

Tableau N°21 : Évaluation de la politique de communication managériale d'Algérie Telecom en termes de motivation des ressources humaines

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Mauvaise	9	27.3	27.3	27.3
Bonne	18	54.5	54.5	81.8
Très bonn	4	12.1	12.1	93.9
Excellente	2	6.1	6.1	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°29 : Évaluation de la politique de communication managériale d'Algérie Telecom en termes de motivation des ressources humaines



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : nous pouvons observer que 27,3% (9 personnes) des répondants évaluent la politique de communication managériale d'Algérie Telecom comme étant mauvaise. 54,5% (18 personnes) la considèrent comme bonne, tandis que 12,1% (4 personnes) la jugent très bonne, et seulement 6,1% (2 personnes) la qualifient d'excellente. Les résultats indiquent que la majorité des employés ont une évaluation positive de la politique de communication managériale, avec 66,6% (18, 54,5% + 12,1%) des répondants qualifiant la communication de bonne à excellente. Cela montre que la politique de communication en place à Algérie Telecom joue un rôle favorable dans la motivation des ressources humaines, en favorisant un échange d'informations efficace et une compréhension claire des attentes et des objectifs.

III. La motivation

Question N°12 : Comment décririez-vous l'environnement de travail chez Algérie Telecom ?

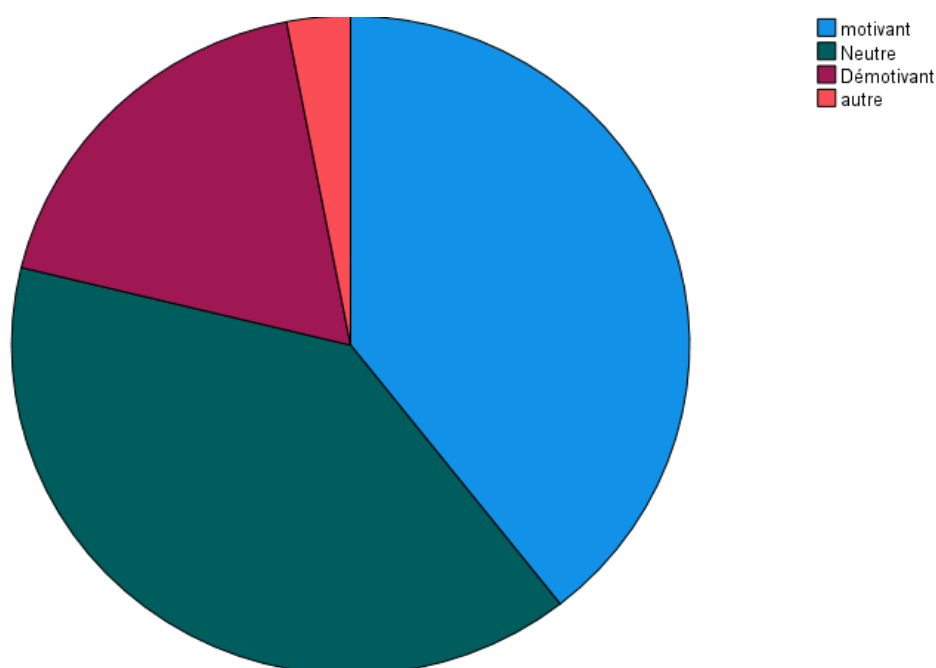
Chapitre III : L'étude de cas

Tableau N°22 : Perception de l'environnement de travail chez Algérie Telecom

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Motivant	13	39.4	39.4	39.4
Neutre	13	39.4	39.4	78.8
Démotivant	6	18.2	18.2	97.0
Autre	1	3.0	3.0	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°30 : Perception de l'environnement de travail chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après les résultats, il y a eu un total de 33 réponses. Parmi celles-ci, 13 personnes (39,4 %) ont décrit l'environnement de travail comme étant motivant, 13 personnes (39,4 %) ont donné une réponse neutre, 6 personnes (18,2 %) l'ont qualifié de démotivant, et 1 personne (3 %) a fourni une réponse dans une autre catégorie.

Étant donné que les catégories "motivant" et "neutre" ont le même pourcentage (39,4%), on peut dire que la perception de l'environnement de travail chez Algérie Telecom est partagée de manière équitable entre ces deux opinions.

Chapitre III : L'étude de cas

En se basant sur les réponses majoritaires, nous pouvons conclure que l'environnement de travail chez Algérie Telecom est perçu comme étant généralement neutre, sans être spécifiquement motivant ou démotivant.

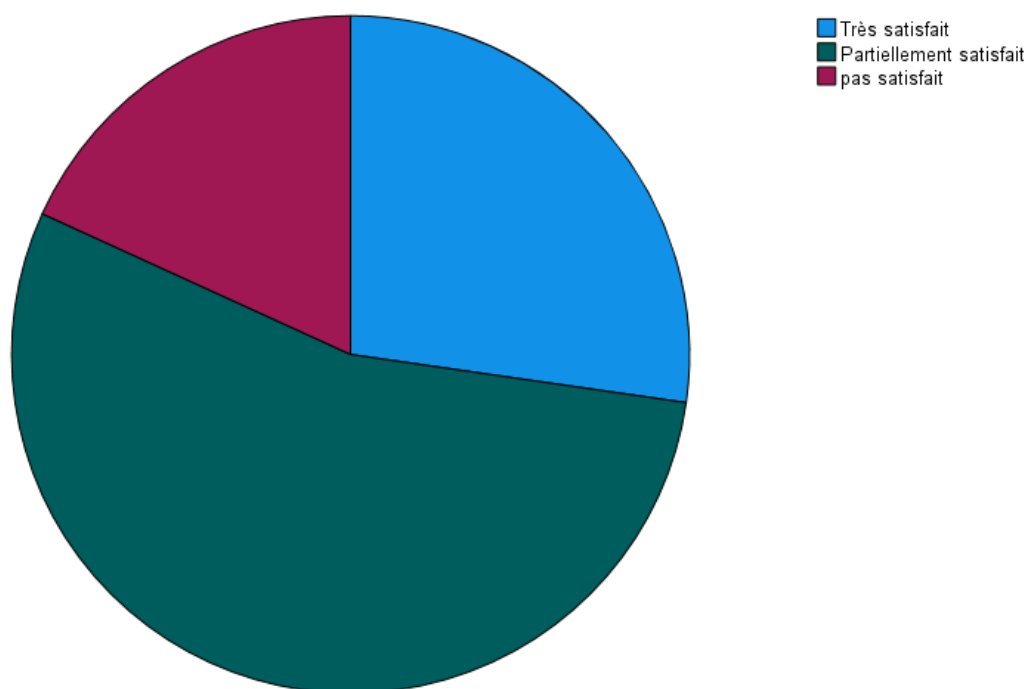
Question N°13 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail chez Algérie Telecom ?

Tableau N°23 : Niveau de satisfaction au travail chez Algérie Telecom

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	%	%		
Très satisfait	9	27.3	27.3	27.3
Partiellement satisfait	18	54.5	54.5	81.8
Pas satisfait	6	18.2	18.2	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°31 : Niveau de satisfaction au travail chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Chapitre III : L'étude de cas

Commentaire : D'après le tableau, un total de 33 réponses ont été enregistrées. Parmi celles-ci, 9 personnes (27,3 %) se disent très satisfaites de leur travail chez Algérie Telecom, 18 personnes (54,5 %) se disent partiellement satisfaites et 6 personnes (18,2 %) ne sont pas satisfaites.

La majorité des répondants (54,5%) se situent dans la catégorie "Partiellement satisfait" ;

Donc on déduit qu'Algérie Télécom présente un niveau de satisfaction modéré parmi ses employés, mais il est clair qu'il existe des domaines qui pourraient être améliorés afin de répondre pleinement à leurs attentes et besoins.

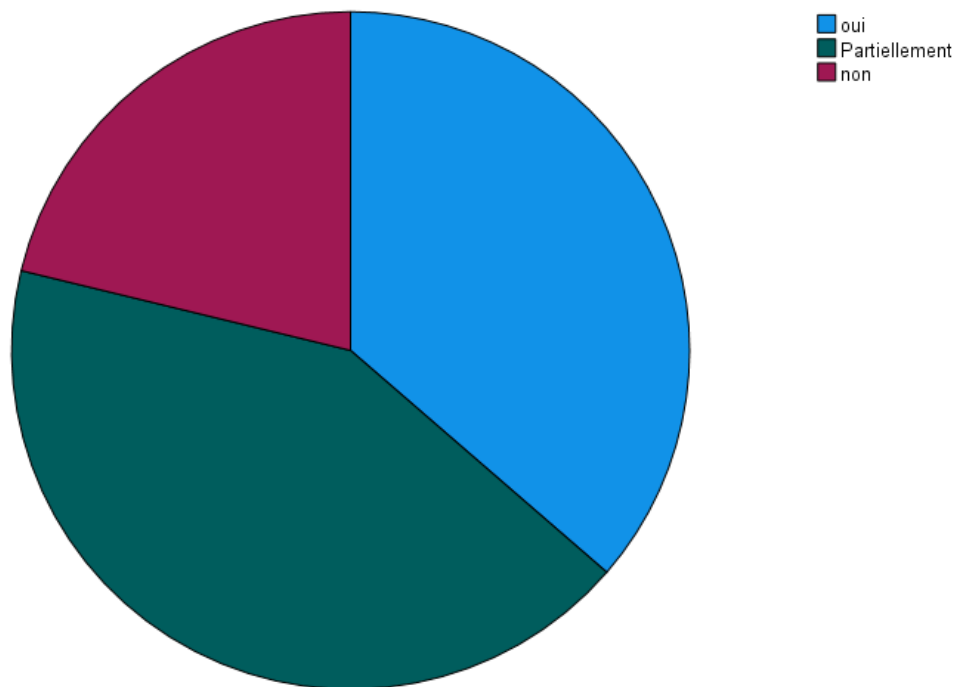
Question N°14 : Est-ce que les managers prennent-ils en compte vos besoins motivationnels et vos aspirations ?

Tableau N°24 : Prise en compte des besoins motivationnels et des aspirations par les managers chez Algérie Telecom

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
	%	%	valide%	cumulé%
Oui	12	36.4	36.4	36.4
Partiellement	14	42.4	42.4	78.8
Non	7	21.2	21.2	100
Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure N°32 : Prise en compte des besoins motivationnels et des aspirations par les managers chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : nous pouvons observer que 36,4% des répondants (12 personnes) ont répondu par "oui" à la question de savoir si les managers prennent en compte leurs besoins motivationnels et leurs aspirations. De même, 42,4% (14 personnes) ont indiqué que cela se fait partiellement, tandis que 21,2% (7 personnes) ont répondu par "non".

La majorité des répondants, soit 42,4%, estime que leurs besoins motivationnels et leurs aspirations sont pris en compte partiellement par leurs managers. Cela indique qu'il y a un niveau d'attention et de reconnaissance au sein d'Algérie télécom, mais qu'il existe également des domaines où les managers pourraient améliorer leur compréhension et leur soutien des besoins individuels des employés.

Question N°15 : votre travail chez Algérie Telecom correspond-t-il à vos attentes et aspirations professionnelles ?

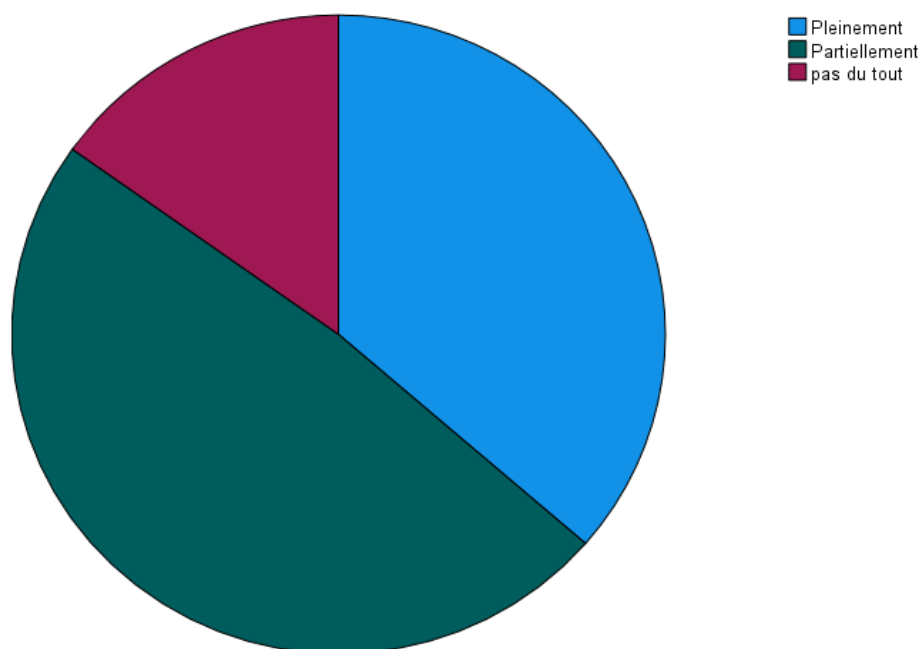
Chapitre III : L'étude de cas

Tableau N°25 : Adéquation du travail chez Algérie Telecom aux attentes et aspirations professionnelles des employés

	Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
Pleinement	12	36.4	36.4	36.4
Partiellement	16	48.5	48.5	84.8
Pas du tout	5	15.2	15.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°33 : Adéquation du travail chez Algérie Telecom aux attentes et aspirations professionnelles des employés



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : un total de 33 réponses a été enregistré. Parmi celles-ci, 12 personnes (36,4 %) ont déclaré que leur travail correspondait pleinement à leurs attentes et aspirations professionnelles, 16 personnes (48,5 %) ont indiqué que cela correspondait partiellement, et 5 personnes (15,2 %) ont répondu que cela ne correspondait pas du tout.

Ces résultats mettent en évidence un certain degré de satisfaction chez les employés d'Algérie Télécom concernant la correspondance entre leur travail et leurs attentes professionnelles. Près de la moitié des répondants (48,5 %) ont indiqué que leur travail

Chapitre III : L'étude de cas

correspondait partiellement à leurs attentes. Cela peut indiquer un niveau de satisfaction mitigé, où certaines attentes sont satisfaites.

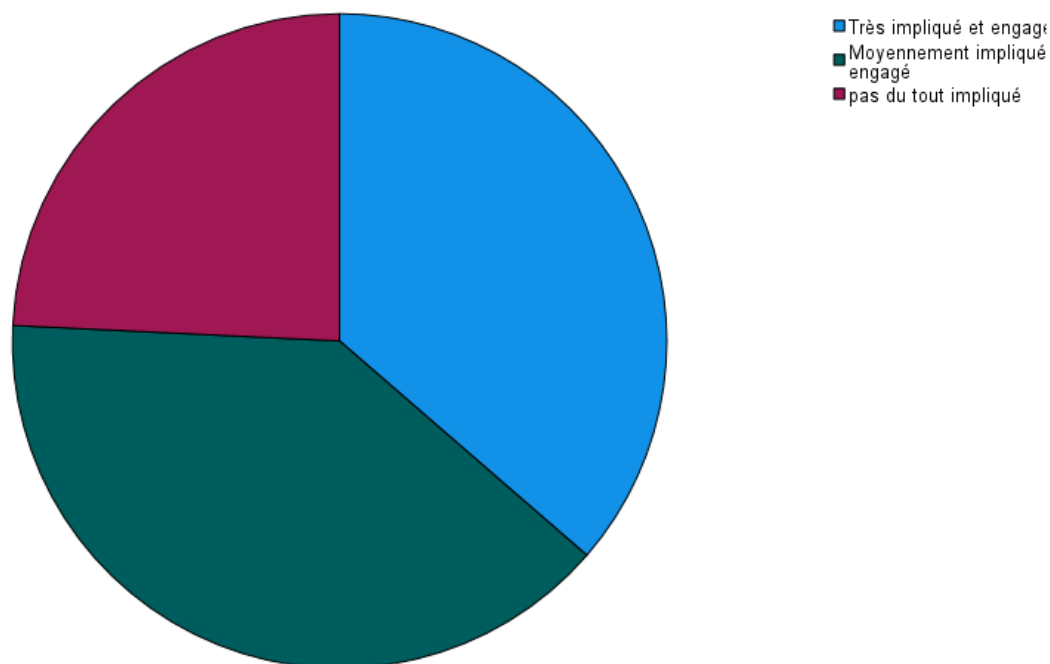
Question N°16 : Comment évaluez-vous l'implication et l'engagement de votre manager dans votre développement professionnel ?

Tableau N°26 : Évaluation de l'implication et de l'engagement des managers dans le développement professionnel chez Algérie Telecom

		Fréquence	Pourcentage%	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Très impliqué et engagé	12	36.4	36.4	36.4
	Moyennement impliqué et engagé	13	39.4	39.4	75.8
	Pas du tout impliqué	8	24.2	24.2	100
	Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°34 : Évaluation de l'implication et de l'engagement des managers dans le développement professionnel chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Chapitre III : L'étude de cas

Commentaire : total de 33 répondants, 36,4% (12 personnes) évaluent leur manager comme étant très impliqué et engagé dans leur développement professionnel. Parallèlement, 39,4% (13 personnes) estiment que leur manager est moyennement impliqué et engagé, tandis que 24,2% (8 personnes) déclarent que leur manager n'est pas du tout impliqué.

Ces résultats mettent en évidence une certaine diversité dans la perception de l'implication et de l'engagement des managers chez Algérie Telecom. La majorité des répondants (39,4%) estime que leurs managers sont moyennement impliqués et engagés dans leur développement professionnel.

Cela montre une certaine neutralité ou un manque de clarté dans la contribution de leurs managers à leur développement professionnel au sein d'Algérie Telecom. Cette constatation souligne la possibilité d'améliorer l'implication et l'engagement des managers pour motiver davantage les employés et favoriser leur développement professionnel.

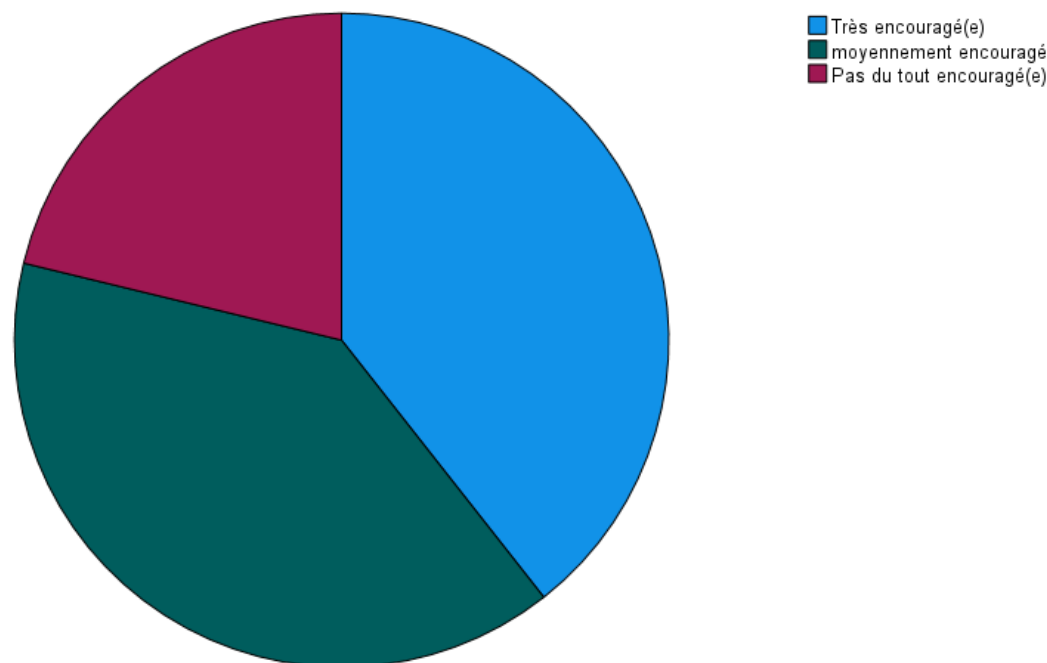
Question N°17 : est ce que vous vous sentez encouragé(e) par votre supérieur à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles dans votre travail à Algérie Telecom ?

Tableau N°27 : l'Encouragement à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles par les supérieurs hiérarchiques chez Algérie Telecom

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide%	Pourcentage cumulé%
	Très encouragé(e)	13	39.4	39.4	39.4
	Moyennement encouragé	13	39.4	39.4	78.8
	Pas du tout encouragé(e)	7	21.2	21.2	100
	Total	33	100	100	

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure N°35 : Encouragement à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles par les supérieurs hiérarchiques chez Algérie Telecom



Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après les données fournies, sur les 33 répondants, 39,4% (13 personnes) se sentent très encouragés par leur supérieur à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles. De même, 39,4% (13 personnes) se sentent moyennement encouragés dans ce domaine. Par contre, 21,2% (7 personnes) indiquent ne pas se sentir du tout encouragés par leur supérieur.

Ces résultats révèlent une répartition relativement équilibrée entre les réponses "Très encouragé(e)" et "Moyennement encouragé(e)". Ces résultats suggèrent qu'au sein d'Algérie Telecom, certains employés perçoivent un certain niveau de soutien et d'encouragement de la part de leurs supérieurs pour prendre des initiatives et proposer des idées nouvelles. Cette perception peut jouer un rôle motivant pour les employés en favorisant leur autonomie, leur créativité et leur capacité d'innovation dans leur travail au sein de l'organisation.

Chapitre III : L'étude de cas

2.2. Teste de fiabilité de questionnaire

Tableau N°28 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,80	17

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire (SPSS).

Commentaire : Avec un alpha de Cronbach de 0,80 supérieur à 0,60 (référence de fiabilité) les éléments du questionnaire sont plutôt cohérents entre eux, donc le teste prouve que le questionnaire présente une fiabilité raisonnablement élevée.

2.3. Qualité des données

Tableau N°29 : Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnova				
	Sex	Statistiques	Ddl	Sig.
Motivation				
	Féminin	0.130	9	0.200*

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire (SPSS).

Commentaire : Pour la variable "Sexe", les statistiques de test indiquent une valeur de 0,125 pour la catégorie "Masculin" et une valeur de 0,130 pour la catégorie "Féminin". Les degrés de liberté (ddl) correspondent au nombre d'observations dans chaque catégorie. La colonne "Sig" (Significativité) est utilisée pour évaluer la normalité des données, où une valeur supérieure à 0,05 indique une distribution normale.

Dans ce cas, les valeurs de p (significativité) pour les deux catégories sont supérieures à 0,05 (0,200*), ce qui suggère que les données pour la variable "Sexe" suivent une distribution normale.

Chapitre III : L'étude de cas

2.4. Teste des hypothèses

Testons l'hypothèse : Algérie Telecom dispose d'une politique de communication managériale favorisant la motivation des RH.

H1 - Il existe un effet statistiquement significatif ($\alpha \leq 0,05$) entre la politique de communication managériale et l'amélioration de la motivation des ressources humaines (RH).

Les résultats de l'analyse d'impact peuvent être extraits du tableau suivant :

Tableau N°30 : Résultats de l'analyse de régression entre la politique de communication managériale et l'amélioration de la motivation des ressources humaines

Coefficient de détermination (R ²)	Coefficient de corrélation (R)	Valeur constante (B)	Valeur du coefficient (A)		Niveau de signification (SIG)	Relation
0,478	0,691	1,383	1,996	Comm Mg	0,001	Motivation

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats du questionnaire et SPSS.

Commentaire : Le tableau indique que le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,691, ce qui signifie qu'il existe une corrélation positive significative de 69,1 % entre la politique de communication managériale et l'amélioration de la motivation des RH. De plus, le coefficient de détermination R² est de 0,478, ce qui indique que 47,8 % de la variation de la motivation des RH peut être expliquée par la politique de communication managériale.

le modèle de régression linéaire est statistiquement significatif au niveau de signification de 0,01 ce qui confirme l'existence d'un effet entre la politique de communication managériale et l'amélioration de la motivation des RH dans l'entreprise de télécommunications d'Algérie Telecom à Chlef. Confirmant ainsi l'hypothèse.

Quant à l'équation du modèle de régression linéaire, elle est la suivante :

$$Y = A x + B \quad \text{Motivation} = 1,996 x \text{ Comm Manag} + 1,383$$

Chapitre III : L'étude de cas

Cela signifie que pour chaque unité d'augmentation de la communication managériale, la motivation augmente de 1,996 unité. De plus, le terme constant (1,383) représente la valeur de la motivation lorsque la communication managériale est nulle.

Synthèse globale et discussion des résultats

En synthèse globale de notre étude ; qui porte sur l'impact de la communication managériale sur la motivation des ressources humaines au travail, nous avons abordé un thème qui est à la fois important, complexe et sensible , comme la communication managériale constitue aujourd'hui une réponse aux nouveaux défis imposés par l'environnement de l'entreprise en général, et au manager sur le terrain en particulier ; Tout échec ou réussite de projets d'une entreprise est essentiellement lié à la politique de communication managériale mise en place, et à son investissement dans ses différentes dimensions.

La communication managériale est un outil puissant de motivation du capital humain au sein de l'entreprise moderne. Elle constitue la principale source de création de richesse.

Concernant notre travail de recherche sur le terrain d'Algérie Télécom, portant sur la problématique en question, nous avons constaté globalement que l'entreprise, objet de notre étude de cas, à savoir Algérie Télécom-Chlef, met en permanence des efforts en matière de communication managériale.

Selon les résultats d'étude, obtenus grâce à une enquête énergique par questionnaire, en tant qu'outil d'investigation scientifique, l'ensemble des enquêtés se montrent moyennement satisfaits des efforts déployés par l'entreprise d'Algérie Télécom dans le domaine du management et de la communication en général.

Bien que la satisfaction globale des employés soit modérée, Algérie Télécom déploie des efforts en matière de communication et de motivation, en reconnaissant les besoins individuels et en encourageant la participation des employés dans le processus décisionnel. L'entreprise crée un environnement de travail positif et stimulant, tout en reconnaissant les efforts des employés par des encouragements moraux et matériels

Algérie Télécom valorise la communication managériale en tant qu'outil essentiel pour motiver les collaborateurs et favoriser leur développement professionnel. L'entreprise met en place différentes stratégies de communication, en mettant l'accent sur la clarté, la transparence

Chapitre III : L'étude de cas

et l'écoute active des besoins des employés. Les canaux de communication traditionnels tels que le téléphone, l'e-mail et les réunions sont privilégiés, tandis que l'utilisation des réseaux sociaux est limitée.

L'expérience professionnelle accumulée par le personnel d'Algérie Télécom est considérée comme un atout, apportant des connaissances, des compétences et des perspectives bénéfiques à l'entreprise. Cette expérience contribue à la stabilité et à la qualité du travail fourni. Les managers reconnaissent l'importance du feedback pour améliorer les performances individuelles et collectives, et la majorité des employés sont satisfaits du feedback qu'ils reçoivent.

La communication managériale chez Algérie Télécom peut être entravée par des obstacles tels que la peur d'une mauvaise évaluation de la part des supérieurs hiérarchiques plus la surcharge de travail cela est considéré comme minimes par rapport à l'importance d'une entreprise comme Algérie Télécom. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour répondre aux attentes professionnelles des employés et favoriser leur engagement et leur développement.

Finalement, à travers cet effort de synthèse, nous pouvons retenir qu'Algérie Télécom assure sa transition en adoptant un nouveau regard sur le champ du management et de la communication.

La valorisation du métier chez Algérie Télécom est conditionnée, selon notre sens, par la capacité de son encadrement à donner du sens à l'existence de chacun des collaborateurs, ce qui permet d'harmoniser les besoins des ressources humaines de l'entreprise avec le projet de modernisation.

Ce besoin consiste, pour l'entreprise, à utiliser le langage le plus approprié permettant une recherche avec le moindre coût.

Au plus, notre observation sur le terrain de l'enquête, que ce soit à travers la conduite d'entretiens avec les responsables ou grâce à l'enquête par questionnaire auprès des salariés de l'entreprise, nous avons relevé un petit écart de langage et de responsabilité. En effet, le discours du top management met l'accent au quotidien sur les efforts de management et de communication sur le terrain.

Chapitre III : L'étude de cas

Par contre, les enquêtés en général perçoivent moyennement les efforts investis par le top management dans ce sens. Ils retiennent de leur côté des insuffisances en termes de bien-être humain et organisationnel, notamment en raison parfois d'une trop grande pression au travail, malgré la présence d'un climat qui devrait être plus favorable à leur épanouissement.

Recommandations

Encourager l'utilisation des réseaux sociaux comme outil de communication : Étant donné que les supérieurs hiérarchiques ne semblent pas utiliser les réseaux sociaux comme outil de communication, il serait bénéfique d'explorer cette possibilité vue l'importance de cet outil dans la transmission des points de vue.

Favoriser une communication bidirectionnelle : Mettre en place des mécanismes formels et informels pour recueillir les commentaires des employés pour qu'ils se sentent plus écoutés et valorisés.

Améliorer la compréhension des managers envers les collaborateurs : possibilité d'amélioration de compréhension des managers envers les collaborateurs pour mieux comprendre leurs besoins pour une motivation meilleure. Une formation des managers en matière de communication pourrait être envisagée, à l'instar de l'exemple que nous avons spécifiquement développé concernant le cas de l'entreprise "Spam".

Réduire les freins à la communication : l'identification des freins à la communication tels que le manque de confiance, la peur d'une évaluation négative et la surcharge de travail, pour créer et mettre en place un environnement de confiance où les employés se sentent en sécurité pour partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs opinions.

Évaluer régulièrement l'efficacité de la communication managériale : Mettre en place des mécanismes d'évaluation par la collecte des feedbacks des employés sur la qualité de la communication, pour mieux identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration.

Renforcer le feedback personnalisé : Bien que la majorité des employés semblent satisfaits du feedback qu'ils reçoivent, il est important de veiller à ce que le feedback soit adapté aux besoins individuels de chaque employé. Les managers devraient fournir un feedback constructif et spécifique, en mettant l'accent sur le développement professionnel et en identifiant les domaines d'amélioration.

Chapitre III : L'étude de cas

Reconnaître et récompenser les efforts : Continuer à reconnaître et à récompenser les efforts des employés pour maintenir leur motivation. En plus des encouragements moraux, les récompenses matérielles telles que des avantages ou des opportunités de développement professionnel peuvent également être mises en place pour reconnaître les performances exceptionnelles.

Chapitre III : L'étude de cas

Conclusion

Notre recherche met en évidence l'importance de la communication managériale pour la motivation des ressources humaines. Algérie Telecom peut bénéficier d'améliorations dans ce domaine en mettant en œuvre nos recommandations, ce qui contribuera à créer un environnement de travail positif et productif pour ses employés. Ces résultats peuvent également être pertinents pour d'autres entreprises cherchant à améliorer leur communication managériale et la motivation de leurs employés.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise de nos jours ne cesse de savoir sur les différents plans, notamment sur le plan communicationnel, motivationnel et managérial. L'entreprise devient dans ce sens un espace interactif de communication, d'échanges et de production de feedbacks entre les différentes parties prenantes ; top management, collaborateurs de l'entreprise, partenaires et clients externes de l'entreprise.

La communication managériale n'est pas simplement un acte de motivation du capital humain, mais davantage un acte managérial de conduite du changement et de production de sens et de langage commun au sein de l'entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu pour objectif d'analyser la politique de communication managériale d'Algérie Telecom et d'évaluer son impact sur la motivation des ressources humaines.

Notre étude sur le terrain d'Algérie Telecom nous a permis, à travers l'analyse de la réalité de son fonctionnement, de constater que le champ de management de la communication prend de l'ampleur et devient aujourd'hui l'un des piliers de base de la motivation de son capital humain, ce qui peut conduire à un meilleur engagement, une productivité accrue et une satisfaction au travail.

Par les résultats obtenus sur terrain, nous retenons globalement que le discours officiel d'Algérie Télécom en matière de communication managériale demeure favorable au développement et à l'épanouissement du capital humain. Le contenu du discours en question ne cesse de prendre de l'ampleur, car la compagnie d'Algérie Telecom de demain s'appuiera autour des principes de la motivation des ressources humaines au travail, considérée comme le vecteur de la conduite du changement vers ce que l'on appelle une culture, un système de valeurs et un sens commun motivationnel.

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées par nos soins sur le terrain d'Algérie Telecom. Avant de répondre à ces dernières, nous tenons à rappeler ce qui suit :

H1 : Algérie Telecom dispose d'une politique de communication managériale favorisant la motivation des RH.

H2 : Les efforts investis par Algérie Telecom répondent à la motivation des collaborateurs

Les hypothèses H1 et H2 peuvent être considérées comme étant confirmées par les résultats de l'étude.

Conclusion générale

L'étude quantitative a révélé que la politique de communication managériale d'Algérie Telecom joue un rôle favorable dans la motivation des ressources humaines.

Les managers enquêtés dans notre étude qualitative ont souligné l'importance d'une communication claire, transparente et ouverte, ainsi que de l'écoute active pour comprendre les besoins et les préoccupations des employés.

De plus, les employés ont exprimé une satisfaction rassurante quant à la communication entre les managers et les employés, ainsi qu'à la reconnaissance de leurs efforts. Ces résultats indiquent que les efforts investis par Algérie Telecom répondent à la motivation des collaborateurs.

Notre étude a rencontré certaines difficultés objectives, notamment la disponibilité des données et la charge des employées pour mener cette enquête. Cependant, malgré ces limitations, les résultats obtenus restent significatifs.

Les résultats de notre étude demeurent non exotiques et indicatifs. Notre étude constitue une étape vers d'autres travaux plus approfondis dans le domaine du management de la recherche des motivations des RH.

Bibliographie

I. Ouvrages

- ADARY, (A) et autres : COMMUNICATOR toutes les clés de la communication, édition DUNOD, 7^eéd, 2015.
- ADARY, (A), MAS, (C) et WESTPHALEN, (M) : LA COMMUNICATOR : toute communication pour un monde responsable, édition DUNOD, 9^eme édition, 2020.
- ARMSTRONG, (Michael) : Devenez un (encore !) meilleur manager, traduit par GABORIAUD, (Mickey), édition l'entreprise, 2010.
- AULNER, (Hervè) : le MANUEL du CHEF, Maxima, paris,2013.
- AYTAÇ, (Beysül) et MANDO, (Cyrille) : un management heureux et performant, édition de Boeck sup, 2018.
- BEDARD, (MICHEL) et MILLER, (ROGER) : La gestion des organisations, édition Cheneliere/McGraw-Hill, Canada, 1995.
- BEN HARB, (Naima) : la communication au service de l'organisation : présentation et enjeux, édition Friedriche-Ebert-Stiftung, tunisie, 2020.
- BENOIT, (Christophe) : Motivez par l'enthousiasme, Ed d'organisation, paris, 2012.
- BRUNO, (J) : la communication, édition Boeck, Bruxelles, 2010.
- CARRE, (C) : surmonté les conflits, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- DECKER (JEAN-FRANCOIS) : Diriger et motiver secrets et pratiques, édition d'Organisation, 1997.
- DEJOUX, (CÈCILE) : Management et leadership, dunod, paris, 2014.
- DENJEAN, (Michel) : la motivation au travail : documents de transfert, INSEP éditions, Paris, 2006.
- DILTS, (R) et CARRAT, (C) : Leadership visionnaire : Outils et compétences pour réussir le changement, traduction de la 1^{ère} édition américaine par caroline CARRAT, édition DEBOEK, Bruxelles, 2009.
- FONTANA, (Pierre) : critiques sur la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies de Claude Lévy-Leboyer, édition d'Organisation, 2001.
- IBERT, (M) et BROUARD, (V) :la communication managériale : méthode et bonnes pratique, édition DUNOD, Paris, 2015.
- JACLIN(Franck) : Le média management, Editions Maxima, Paris, 2006.
- LE SAGET, (M) : le manager intuitif, Edition DUNOD, Paris, 2009.
- LENDREVIE, (J) et LINDON(D) : La communication, 6^{émé} Ed, Ed.Dalloz, Paris, 2000.

- LEVY-LEBOYER, (Claude) : La motivation au travail, Ed d'organisation, 3ème édition, Paris.
- LIBAERT, (T) et JOHANNES, (K) : la communication corporate, édition DUNOD, Paris, 2016.
- LIBAERT, (Thierry) et WESTPHALEN, (Marie-Hélène) : COMMUNICATOR tout la communication d'entreprise, 6ème édition, édition DUNOD, 2012.
- LOUART, (Pierre) : les grands auteurs de la GRH, ED EMS, Paris, 2001.
- MATZKIN, (D) : Motivation et satisfaction au travail, édition EMS, 2018.
- MAUGERI, (Salvatore) : théorie de la motivation au travail, 2 ème édition, Dunod, Paris, 2013.
- MICHEAU -THOMAZEAU, (S) et THOMAS, (L) : La boîte à outils de la Motivation, Dunod, Paris, 2018.
- MOCH(O) : manager, communiquez mieux avec vos collaborateurs, édition professionnelle, 2015.
- NDINGA, (M M A) : initiation à la recherche en sciences économiques : guide de travail des masters et doctorats, le harmattan, paris, 2018.
- NGUYEN-THANH, (Fanelly) : la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1991.
- NOGUERA, (Florence) et MICHELPLANE, (Jean) : le leadership recherche et pratique, édition Vuibert, Paris, 2016.
- PASTOR, (p) et BREAD, (R) : les treize clés du manager, édition liaison, Paris, 2003.
- PATRICE, (ROUSSEL) : Rémunération motivation et satisfaction au travail, Edition Economica, Paris, 1996.
- ROBBINS, (S.P), COULTER, (M) ET DECENZO, (D): Fundamentals of management, Pearson, 2017.
- ROBERT, (R) : système d'information et management des organisations, 3ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2000.
- ROJOT, (Jacques) : comportement organisationnel (théorie de l'organisation, motivation au travail, engagement organisationnel), 1ère éd, de Boeck, Paris, 2009.
- ROUSSEL, (P) : motivation au travail : concept et théories, Ed EMS, Paris, 2001.
- SCHERMERHOM, (J.R) et autre : Comportement Humain et Organisation, 4ème édition, 2006.
- SEKIOU, (L) et autres : gestion des ressources humaines, Edition ISBN 4L, Québec, 2001.

- SEMUHOZA, (Etienne Serupia) : théorie de la motivation au travail, le harmattan ,2010.
- URLAUD, (A), DO BENOIT, (L) et LUANGSAY-CATELIN, (C) : DSCG7 Mémoire professionnel, édition Hatier , paris , 2020 .
- VALLERAND, (R.J) et THILL, (E.E) : Introduction à la psychologie de la motivation, Les Éditions Logiques, 1993.
- VIAU, (Rolland) : La motivation dans la création scientifique, Presses de l'université du Québec, canada, 2007.

II. Revue et périodique

- AIDOUD, (Mohamed Faouzi) : « étude de la capacité organisationnelle de changement : cas de la société des ciments de Saida S.C.I.S », Revue organisation & travail, N3(10), 2016.
- AUTISSIER, (David)et VANDANGEON-DERUMEZ ,(Isabelle) : « Pas de changement sans adhésion des managers », revue française de gestion , Lavoisier, N 05 , 2007 .
- Barth,(I) et Géniaux (I): « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. », Management et Avenir, N (36), 2010 .
- BOFFA-COMBY, (Paule) : « L'exemplarité aux sources du leadership » , l'Expansion Management Review,N144 ,2012.
- DOHRETY, (C) et HORAN, (A) : « The language barrier and its relationship to the adjustment and job satisfaction of expatriates in multinational corporations », The International Journal of Human Resource Management, N 3, 2016 .
- Eisenberg, (Eric M) et Janet, (A. Rhoades): “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention “Journal of Applied Psychology, N 95 ,2010.
- EPPLER, (M.J) et MENGIS ,(J) : « The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines », The Information Society, N5 .
- IMBERT, (M) : « Le manager, maillon faible ou atout de la communication », les cahiers de la communication interne de l'AFCI, N°20, 2007.
- NOUI, (Rabah) , MESSAHLI, (Katia) et MADI,(Hanan): « Les entreprises algériennes et la communication 2.0 : vers un marché connecté », Revue recherche économique contemporaine, N°2, 2021.

- VRIES, (R.E) et MILLER,(D. L) : « Trust and power as determinants of tax compliance: Testing the assumptions of the slippery slope framework », European Journal of Social Psychology, 2018 , N4.

III. Travaux universitaires

- MICHEL,(Hamplová) : la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé, mémoire de master , UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC FACULTÉ DES LETTRES DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ROMANES ,2012.
- MUCHA, (Laura): la motivation des salariés et la performance dans les entreprises , Mémoire professionnel, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion France, 2010.

IV. Sites web

- <https://360learning.com>
- <https://360learning.com>
- <https://reussir-son-management.com>

V. <https://reussir-son-management.com>

- <https://www.educationandemployers.org>
- <https://www.mrhq.fr>

VI. Documents externes

- CHARBONER, (O) : document pédagogique, école nationale d'administration république française (ENA), charbonner, Paris, 2004.



Annexes

1.QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de master d'entrepreneuriat et management au sein de EHEC - kolea - et ce rapportant à la problématique sur l'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines au travaille cas d'Algérie Telecom, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique, tout en vous rassurant l'anonymat de vos réponses .

Nous vous remercions pour votre collaboration scientifique et veuillez croire en notre profond respect

1. Le sexe

Masculin

Féminin

2. l'age :

Entre 20- 24

Entre 25- 29

Entre 30- 34

Entre 35- 39

Entre 40- 44

Entre 45- 49

Entre 50 -56

57et plus

3. catégorie professionnelle :

Cadre supérieur

Cadre

4. ancienne au travail au sein de algerie telecom :

moins de 5ans

6-10 ans

11-15 ans

16-29 ans

20 ans et plus

5. Quels sont les outils de communication utilisés par votre supérieur hiérarchique

téléphone

E-mail

Réunion

Réseaux sociaux

Autre

6. Est-ce que vous avez l'impression d'être bien informés par votre manager du projet de l'entreprise et de ses objectifs?

Oui

Non

7. Est-ce que le niveau feedback que vous recevez de votre manager est adapté à vos besoins sur le terrain ?

oui

non

Je ne reçois pas de feedbacks

8. Pensez-vous qu'Algérie Télécom mette réellement en pratique le sens de la communication et l'encouragement des collaborateurs ?

Beaucoup

Un peu

Pas du tout

9. Comment décririez-vous le niveau de transparence et de clarté de la communication managériale chez Algérie Telecom ?

Très transparente et claire

Moyennement transparente et claire

pas de transparence et pas de clarté

10. Avez-vous le sentiment d'être écouté(e) lorsque vous exprimez vos préoccupations ou vos idées ?

Oui, totalement

Partiellement

pas d'écoute

11. Dans l'ensemble, comment évaluez-vous la politique de communication managériale d'Algérie Telecom en termes de motivation des ressources humaines?

Mauvaise

Bonne

Très bonn

excellente

12. Comment décrire-vous l'environnement de travail chez Algérie Telecom ?

Motivant

Neutre

Démotivant

Autre

13. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail chez Algérie Telecom ?

Très satisfait

Partiellement satisfait

pas satisfait

14. Est-ce que les managers prennent-ils en compte vos besoins motivationnelle et vos aspirations ?

oui

Partiellement

non

15. votre travail chez Algérie Telecom correspond-t-il à vos attentes et aspirations professionnelles ?

Pleinement

Partiellement

pas du tout

16. Comment évaluez-vous l'implication et l'engagement de votre manager dans votre développement professionnel ?

Très impliqué et engagé

Moyennement impliqué et engagé

pas du tout impliqué

17. est ce que vous vous sentez encouragé(e) par votre supérieur à prendre des initiatives et à proposer des idées nouvelles dans votre travail à Algérie Telecom?

Très encouragé(e)

moyennement encouragé

Pas du tout encouragé(e)

2. Guide d'entretien :

1. D'après votre expérience en tant que manager, comment percevez-vous l'importance de la communication managériale en relation avec la motivation des collaborateurs sur leur lieu de travail ?
2. Quels sont les principaux freins que vous rencontrez dans la communication au sein de votre entreprise ?
3. Comment s'assurer que les employés comprennent les attentes, les objectifs et les tâches à accomplir chez Algérie télécom ?
4. Comment procédez-vous à l'évaluation de vos collaborateurs, notamment en ce qui concerne la recherche de la performance ?
5. Par quelle moyens encouragé vous les collaborateurs à contribuer et à partager leurs idées et opinions à Algérie Telecom ?
6. Pouvez-vous décrire la politique de communication managériale d'Algérie Télécom en ce qui concerne la motivation des ressources humaines ?
7. Comment mesurez-vous l'efficacité des efforts d'Algérie télécom en matière de motivation des collaborateurs ?
8. Quels sont, à votre avis, les principaux leviers permettant de motiver et rendre enthousiastes vos collaborateurs

TABLE DES MATIERES

Contenu

<i>Dédicace</i>	
Résumé	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Liste des figures</i>	
<i>Liste des Abreviations</i>	
<i>Sommaire</i>	
Introduction générale	I-V
Chapitre 01 : La communication managériale comme impératif et enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui	2
Introduction	2
Section 01 : Le contenu du concept de communication et son poids dans le fonctionnement des organisations et entreprises modernes	3
01. Le contenu du concept de communication et de son importance dans la vie des organisations et entreprises modernes	3
1.1. Histoire et évolution de la communication	3
1.2. Définitions diverses	4
1.3. L'importance de la communication dans les entreprises et organisations modernes	6
1.3.1. Communiquer, facilite la créativité au sein d'une entreprise	6
1.3.2. Coordonner promptement les différentes actions en entreprise	7
1.3.3. Renforcer les liens en entreprise par une communication de qualité	7
1.3.4. Communiquer de façon à permettre l'application des textes en entreprise	7
1.3.5. Faciliter les conversations entre le personnel et les dirigeants d'une même entreprise	8
1.3.6. Communiquer en interne avec des outils de communication performants :	8
02. les caractéristiques régissant la communication dans les organisations modernes	9
2.1. Le contexte :	9
2.2. La temporalité :	9
2.3. La localisation :	9
2.4. La transmission :	9
2.5. Le protocole :	10
2.6. La rétroaction :	10

03 .la typologie de la communication dans l'entreprise.....	10
3.1 Communication globale :	11
3.2. Communication commerciale :	11
3.3. Communication interne :	11
3.4. Communication externe :	11
3.5. Communication institutionnelle :	11
Section 02 : : le contenu du concept de communication managériale : son importance capitale	13
1. Le concept de communication managériale :	13
1.1. Le concept de communication managériale :	13
1.2. Communication managériale efficace :	16
1.2.1 Un engagement des dirigeants sur le positionnement de la communication comme outil de management :	17
1.2.2. Une intégration de la mission communication dans les missions des managers : ...	17
1.2.3. Une politique de développement des compétences en communication des managers.	17
1.2.4 .Une collaboration managers / communicant en amont des projets :	18
1.2.5. Une mesure/évaluation des capacités à communiquer des managers :	18
1.2.6. Une sensibilisation des managers aux méthodes et outils de communication via des processus formalisés :	18
1.3 .Enjeux de la communication managériale.....	18
1.3.1. Accompagner le changement :	18
1.3.2. Le défi de la performance :	18
1.3.3. Le défi de la transformation :	18
1.3.4. Le défi du territoire :	19
02 .les difficultés et obstacles de la communication managériale :	19
2.1. Le culte du secret:	19
2.2. La difficulté à communiquer sur le changement:	20
2.3 Barrières linguistiques et Différences culturelles:	20
2.4. Manque de confiance:	20
2.5. Surcharge d'informations :	20
03. Les objectifs assignés à la communication managériale et le cadre d'orientation.....	20
3.1. Favoriser la compréhension et l'adhésion aux objectifs de l'organisation:	21
3.2. Renforcer l'engagement des employés:	21

3.3. Promouvoir une culture d'entreprise positive :	21
3.4. Améliorer la productivité et l'efficacité:	21
Section 03: les nouveaux rôles des managers dans la dynamique de l'entreprise moderne	22
1. Les qualités et compétences des managers de l'entreprise moderne	22
1.1. Rôle des managers dans l'entreprise moderne	23
1.2. Les compétences et les qualités des managers dans l'entreprise moderne	25
1.2.1. Les compétences managériales techniques	25
1.2.2. Les compétences managériales conceptuelles	25
1.2.3. Les compétences relationnelles	26
2. Les qualités et les compétences des leaders managers de l'entreprise moderne	28
2.1. Les compétences clé des managers leaders	28
2.2. Les qualités du leader	29
3. Exemple et illustration pratique d'une entreprise qui pratique la communication managériale	30
Conclusion	32
Chapitre II : La motivation au cœur des préoccupations de la communication managériale	34
Introduction	34
Section 01 : éclairage sur le contenu du concept de motivation	35
1. Historique du concept motivation	35
2. Définition de la motivation selon les auteurs	36
3. Les caractéristiques de la motivation	38
3.1. Le déclenchement du comportement :	38
3.2. La direction du comportement :	38
3.3. L'intensité du comportement :	38
3.4. La persistance du comportement :	39
4. Les types de motivation	39
4.1. La motivation extrinsèque	39
4.2. la motivation intrinsèque	39
5. les conditions préalables favorisent et mettent en valeur la motivation des ressources humaines au travail :	40
6. Dix mesures pour obtenir une forte motivation :	41

6.1	Établir des objectifs exigeants mais atteignables :	41
6.2	Commenter leur performance :	41
6.3	Offrir des récompenses et des sanctions :	41
6.4	Concevoir des postes gratifiants :	42
6.5	Proposer des récompenses financières :	42
6.6	Proposer des récompenses non financières :	42
6.7	Expliquer la relation entre performance et récompenses :	43
6.8	Sélectionner et former des leaders efficaces :	43
6.9	Former les employés :	43
6.10	Encourager l'évolution professionnelle :	44
7	Motiver par l'enthousiasme :	44
	Section 02 : les principales théories de la motivation au travail	46
1	Les théories de contenu	46
1.1	La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :	46
1.2	La théorie ERD d'ALDRFER :	48
1.2.1	Les besoins d'existence(E) :	49
1.2.2	Les besoins de relation (R).	49
1.2.3	Les besoins de développement personnel(D).	49
1.3	Théorie bi-factorielle de HERZBERG :	50
1.3.1	Les facteurs motivateurs (intrinsèques) :	50
1.3.2	Les facteurs d'hygiène (extrinsèques) :	51
1.4	La théorie de Murray :	52
1.4.1	Le besoin de réussir :	52
1.4.2	Le besoin d'affiliation :	52
1.4.3	Le besoin d'autonomie :	52
1.4.4	Le besoin de pouvoir :	52
1.5	La théorie X et Y de MAC Gregor	53
1.5.1	La théorie X :	53
1.5.2	La théorie Y :	53
2	Théories de processus :	54
2.1	La théorie de l'autodétermination « DECI » :	54
2.2	La théorie de l'équité (Adams)	55

2.3. .La théorie des attentes(Vroom) ou le modèle VIE	56
2.3.1. L'expectation :	56
2.3.2. L'instrumentalité:	56
2.3.3. La valence :	57
2.4. La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham).....	58
2.4.1. Clarté :.....	58
2.4.2. Challenge :	58
2.4.3. Engagement :	58
2.4.4. Feedback :	58
Section 03 : Lien entre motivation et communication manageriale	61
1.L'importance de la communication managériale pour la motivation :	61
2.formes de communication managériale employés :.....	62
3.Les principes de la communication managériale:	62
3.1..Écouter :	62
3.2..Empathie et intelligence émotionnelle :	63
3.3.Choisir le bon support :	63
3.4.La qualité de la langue :	63
3.5.La cohérence :	63
4. les fondamentaux essentiels du manager pour être efficace et motiver ces	
collaborateurs :	63
4.1. Savoir exprimer sa perception :	63
4.2. Savoir faire grandir :	63
4.3. Savoir valider :	63
4.4. Savoir explorer :.....	64
4.5. Savoir reformuler :	64
4.6. La méthode VERA :	64
4.7. Le piège des écrits :.....	64
Chapitre 03 : l'étude de cas	67
Section 01 : Présentation générale d'Algérie Télécom	68
1. Création de l'entreprise Algérie Télécom.....	68
2. Missions et objectifs d'Algérie Télécom.....	69
2.1 .Principales missions d'Algérie Télécom.....	69

2.2. Objectifs d'Algérie Télécom	69
3. Services et produits d'Algérie Télécom	70
4.Structure et organisation	70
5.La Direction Opérationnelle des télécommunications de Chlef	72
6.Description des différents départements	74
6.1.Directeur Opérationnel des télécommunications de Chlef	74
1.2. Département des finances et comptabilité	75
6.3. Chargée de la communication	75
6.4.Chef service de sûreté	76
6.5.Sous-direction technique	76
6.6.Sous-Direction commercial	76
6.7.Le DRH considérée comme la colonne vertébrale de l'institution et ses missions sont les suivantes :	76
6.7.1.service Développement des Ressources Humaines et de la Formation	77
6.7.2. service paie et prestation sociales	77
6.7.3.service des oeuvres sociales	77
Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche	78
1.Présentation des méthodes et des outils utilisés	78
1.1. La méthode qualitative	78
1.2. La méthode quantitative	79
2. Présentation de la démarche	80
3. La collecte et l'analyse des données	80
Section 03 : analyse et interprétation des résultats	81
1.L'entretien :	81
1.1. Les caractéristiques des managers	81
1.2. La transcription de l'entretien	81
2. questionnaires :	84
2.1. l'analyse statistique par SPSS	84
2.2. Teste de fiabilité de questionnaire	111
2.3. Qualité des données	111
2.4. Teste des hypothèses	112
Conclusion :	117

Conclusion générale	119
Bibliographie	122
Annexes	