Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
Master en sciences commerciales

Option : Management et entreprenariat

Thème :

L'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines

Etude de cas : Direction Générale de la CNAS

Présenté par :

BALADAH Sabri

BENLOUCIF Ihab

Encadré par :

Dr. BOUZIDI Khalil

Maitre de conférences A (EHEC)

13 -ème Promo

Juin 2026

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
Master en sciences commerciales

Option : Management et entreprenariat

Thème :

L'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines

Etude de cas : Direction Générale de la CNAS

Présenté par :

BALADAH Sabri

BENLOUCIF Ihab

Encadré par :

Dr. BOUZIDI Khalil

Maitre de conférences A (EHEC)

13 -ème Promo

Juin 2026

Remerciement

*Avant tout, nous remercions **Allah** le Tout-Puissant de nous avoir accordé la santé, la volonté et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nos remerciements les plus sincères et notre profonde gratitude vont à notre directrice de mémoire, **Monsieur BOUZIDI KHALIL**, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, sa rigueur scientifique et son soutien constant tout au long de l'élaboration de ce travail. Ses orientations éclairées ont été d'une aide inestimable pour la réalisation de cette mémoire.*

*Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance à **Madame WISSEM GUETTAI**, nos encadrants au sein de la **Direction Générale de la CNAS**, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur aide précieuse lors de notre stage. Leur expérience professionnelle et leurs conseils pratiques ont grandement enrichi notre travail.*

*Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du **corps enseignant de l'École Des Hautes Études Commerciales (EHEC)**, pour la qualité de la formation dispensée tout au long de notre parcours académique et pour nous avoir transmis les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail.*

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail…

À mes chers parents,

Pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien sans faille.

À mes sœurs,

Pour leur présence, leurs encouragements et leur complicité tout au long de ce parcours.

À mes amis et collègues,

Pour les moments de partage, d'entraide et de bonne humeur qui ont rendu cette aventure universitaire mémorable.

À tous ceux qui croient en la force du savoir et en l'avenir du marketing digital algérien.

Résumé

Ce travail de recherche s'intéresse à l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines, à travers une étude de cas menée au sein de la Direction Générale de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS). Il vise à examiner dans quelle mesure les pratiques de communication mises en œuvre par l'encadrement contribuent à renforcer l'implication, la motivation et le sentiment d'appartenance des agents.

Sur le plan théorique, deux concepts clés ont été mobilisés : la communication managériale, appréhendée comme un processus stratégique de transmission, d'écoute, de feedback et de reconnaissance, et l'engagement organisationnel, envisagé dans ses dimensions affectives, normative et calculée. Sur le plan empirique, une démarche méthodologique mixte a été adoptée, combinant un questionnaire diffusé auprès de quarante-cinq agents et deux entretiens semi-directifs menés auprès d'un employé et d'un responsable. Les données ont été traitées sous Microsoft Excel et SPSS.

Les résultats obtenus mettent en évidence une relation positive et significative entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS, avec une corrélation de 0,667 et un coefficient de détermination R^2 de 0,445. Si les pratiques communicationnelles existantes sont globalement appréciées par les agents, des marges de progression demeurent en matière de communication ascendante, de feedback régulier et de digitalisation des supports. Sur cette base, plusieurs recommandations sont formulées afin de renforcer le rôle de la communication managériale comme levier d'engagement et de performance organisationnelle.

Mots-clés : communication managériale, engagement des ressources humaines, communication interne, motivation, feedback, organisation publique, CNAS.

Abstract

This research investigates the contribution of managerial communication to human resources engagement, through a case study carried out within the General Directorate of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS). It aims to examine the extent to which the communication practices implemented by managers contribute to strengthening employees' involvement, motivation and sense of belonging.

From a theoretical perspective, two key concepts are mobilized: managerial communication, understood as a strategic process of information sharing, active listening, feedback and recognition, and organizational commitment, considered in its affective, normative and continuance dimensions. From an empirical perspective, a mixed-methods design was adopted, combining a questionnaire distributed to forty-five employees and two semi-structured interviews conducted with one employee and one manager. Data were processed using Microsoft Excel and SPSS.

The results highlight a positive and significant relationship between managerial communication and human resources engagement within the General Directorate of CNAS, with a correlation coefficient of 0.667 and a coefficient of determination R^2 of 0.445. Although existing communication practices are broadly appreciated by employees, areas for improvement remain, particularly regarding upward communication, regular feedback and the digitalization of communication tools. On this basis, several recommendations are formulated to strengthen managerial communication as a lever for engagement and organizational performance.

Keywords : managerial communication, human resources engagement, internal communication, motivation, feedback, public organization, CNAS.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مساهمة الاتصال الإداري في تعزيز انخراط الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة حالة أُجريت داخل الإدارة العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS). ويسعى هذا العمل إلى التعرف على مدى إسهام ممارسات الاتصال التي يتبناها المسؤولون في تعزيز التزام الأعوان وتحفيزهم وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

على المستوى النظري، تم تبنّي مفهومَين أساسيَّين: الاتصال الإداري بوصفه عملية استراتيجية تشمل نقل المعلومة والإصغاء الفعّال والتغذية الراجعة والاعتراف، والانخراط التنظيمي في أبعاده الثلاثة العاطفية والمعيارية والاستمرارية. وعلى المستوى الميداني، تم اعتماد منهجية مختلطة جمعت بين استبيان مُوزّع على خمسة وأربعين عونًا وموظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ومقابلتين موجهتين مع عاملَين مسؤولَين. وقد عولجت المعطيات باستخدام برنامجي Microsoft Excel وSPSS.

أبرزت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الاتصال الإداري والانخراط التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط 0,667 ومعامل التحديد داخل الإدارة العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، R^2 ما قدره 0,445. وعلى الرغم من أن ممارسات الاتصال القائمة تحظى بتقدير الأعوان بشكل عام، فإن هذا الاتصال يبقى في أغلبه تنازليًا، مع محدودية في قنوات التغذية الراجعة والاستماع الفعّال. وعلى هامش النتائج المتعلقة بالاتصال الداعم والتغذية الراجعة المنظمة وقنوات الاتصال المتاحة، تقترح هذه الدراسة مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز دور الاتصال الإداري بوصفه رافعة للانخراط والأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، الانخراط التنظيمي، التحفيز، التغذية الراجعة، المؤسسة العمومية، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Les fonctions de la communication	28
2	Les mouvements de la communication interne	32
3	Les informations institutionnelles essentielles de la Direction Générale de la CNAS	96
4	Les réformes ayant abouti aux grandes lois sociales de juillet 1983	97
5	Les catégories de structures de la CNAS	104
6	Les principales plateformes digitales de la CNAS	107
7	Synthèse des résultats de l'entretien	113
8	Répartition de l'échantillon selon le sexe	114
9	Répartition de l'échantillon selon l'âge	115
10	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	116
11	Répartition de l'échantillon selon la fonction	117
12	Résultats de la question 5 – Mon supérieur transmet les informations de manière claire et précise	118
13	Résultats de la question 6 – Les objectifs de mon travail sont bien expliqués	119
14	Résultats de la question 7 – L'information circule facilement entre les services	120
15	Résultats de la question 8 – Mon manager favorise le dialogue avec les employés	121
16	Résultats de la question 9 – J'ai le sentiment que mes idées sont pleinement prises en considération	122
17	Résultats de la question 10 – Les moyens de communication utilisés sont efficaces	123

N°	Intitulé	Page
18	Résultats de la question 11 – Je me sens impliqué dans mon travail	124
19	Résultats de la question 12 – Je suis motivé dans mon travail	125
20	Résultats de la question 13 – Je fais des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs	126
21	Résultats de la question 14 – Je me sens attaché à mon organisation (CNAS)	127
22	Résultats de la question 15 – Je suis satisfait de mon environnement de travail	128
23	Résultats de la question 16 – La communication de mon manager influence ma motivation	129
24	Résultats de la question 17 – Une bonne communication améliore mon engagement	130
25	Résultats de la question 18 – Le manque de communication diminue ma performance	131
26	Résultats de la question 19 – Je suis plus engagé quand je suis bien informé	132
27	Résultats de la question 20 – La communication interne améliore le climat de travail	133
28	Statistiques descriptives des deux variables principales	134
29	Statistique de fiabilité (alpha de Cronbach)	135
30	Tests de normalité	136
31	Corrélation entre communication managériale et engagement	136
32	Résultats de la régression linéaire	137
33	Synthèse des réponses à la question ouverte	138
34	Vérification des hypothèses	139

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Comment choisir le bon canal de communication ?	30
2	Dimensions de l'engagement des employés	60
3	Les 3 phases de l'engagement des employés	62
4	Organigramme structurel de la Direction Générale de la CNAS	101
5	Répartition de l'échantillon selon le sexe	114
6	Répartition de l'échantillon selon l'âge	115
7	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	116
8	Répartition de l'échantillon selon la fonction	117
9	Résultats de la question 5	118
10	Résultats de la question 6	119
11	Résultats de la question 7	120
12	Résultats de la question 8	121
13	Résultats de la question 9	122
14	Résultats de la question 10	123
15	Résultats de la question 11	124
16	Résultats de la question 12	125
17	Résultats de la question 13	126
18	Résultats de la question 14	127
19	Résultats de la question 15	128
20	Résultats de la question 16	130
21	Résultats de la question 17	131

N°	Intitulé	Page
22	Résultats de la question 18	132
23	Résultats de la question 19	133
24	Résultats de la question 20	134
25	Moyennes des réponses par question	135
26	Régression entre communication managériale et engagement	137

Liste des Abréviations

Sigle	Signification
AFCI	Association Française de la Communication Interne
AIDA	Attention, Intérêt, Désir, Action (modèle de communication)
AT/MP	Accidents du Travail et Maladies Professionnelles
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CACOBATPH	Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempérie du BTPH
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés
CNR	Caisse Nationale des Retraites
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
EHEC	École des Hautes Études Commerciales
ERP	Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)
H1, H2	Hypothèses de recherche
OIT	Organisation Internationale du Travail
ORL	Oto-Rhino-Laryngologie
RH	Ressources Humaines
R^2	Coefficient de détermination
SNMG	Salaire National Minimum Garanti
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction Générale I

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise 2

1. **Section 1 : La communication managériale :**.....4
   - 1.1. **Définition et modèles de la communication managériale :**.....4
   - 1.2. **Les objectifs de la communication managériale**.....9
   - 1.3. **Les fonctions de la communication managériale**.....10
   - 1.4. **Les outils de la communication managériale :** 13
2. **Section 2 : Les formes et les enjeux de la communication managériale**.....15
   - 2.1. **Les formes de la communication managériale :**.....15
   - 2.2. **Les obstacles de la communication managériale :**.....19
   - 2.3. **L'importance de la communication dans la gestion de l'entreprise :** 21
3. **Section 3 : La communication managériale comme outil de pilotage organisationnel**.....24
   - 3.1. **Le rôle de la communication dans la coordination du travail :** 24
   - 3.2. **L'enjeu de la communication relationnelle :** 27
   - 3.3. **La communication dans la prise de décision :**.....28
   - 3.4. **La communication et la performance organisationnelle :** 31

Chapitre 2 : L'engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale.....35

1. **Section 1 : Les fondements de l'engagement des ressources humaines**.....37
   - 1.1. **Définition de l'engagement des ressources humaines**.....37
   - 1.2. **Dimensions de l'engagement :**.....38
2. **Section 02 : Les facteurs qui influencent l'engagement des ressource humaines**.....44
   - 2.1. **Les facteurs organisationnels :**.....44
   - 2.2. **Les facteurs managériaux :**.....48
   - 2.3. **Les facteurs de développement et de motivation :**.....53
3. **Section 03 : La Relation entre la Communication Managériale et l'Engagement des Ressources Humaines**.....59
   - 3.1. **La Communication comme Levier d'Engagement :** 59
   - 3.2. **Le Rôle du Manager dans la Mobilisation des Employés :** 62
   - 3.3. **L'Impact du Feedback, de l'Écoute et de la Circulation de l'Information**.....64

Chapitre 03 : L'étude de cas.....71

1. **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : la Direction Générale de la CNAS** .72
   - 1.1. **Statut juridique et identité institutionnelle :** 72

1.2. Historique et évolution de la CNAS : 73
1.3. Missions et attributions légales de la CNAS : 76
1.4. Organigramme structurel de la Direction Générale : 78
1.5. La Cellule de l'Écoute Sociale, de l'Information et de la Communication : 80
1.6. Réseau de structures et couverture territoriale : 81
1.7. Ressources financières et équilibre du système : 83
1.8. Stratégie de modernisation et de transformation numérique : 84
2. Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche 86
2.1. Présentation des méthodes et des outils utilisés : 86
2.2. Présentation de la démarche : 88
2.3. La collecte et l'analyse des données : 88
2.4. Hypothèses et variables de recherche : 88
3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats 90
3.1. L'entretien : 90
3.2. Présentation de l'échantillon 91
3.3. Analyse des réponses relatives à la communication managériale et à l'engagement 95
3.4. Synthèse descriptive des variables 111
3.5. Statistique de fiabilité 112
3.6. Tests de normalité 112
3.7. Corrélation et régression linéaire 113
3.8. Analyse de la question ouverte 114
3.9. Vérification des hypothèses 116
3.10. Synthèse globale et discussion des résultats 116
3.11. Recommandations et suggestions 117
Conclusion générale 121

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence accrue, une mutation technologique permanente et des transformations organisationnelles incessantes, les entreprises et les institutions sont conduites à repenser en profondeur leurs modes de management. Désormais, la performance ne dépend plus uniquement de la maîtrise des ressources financières, techniques ou matérielles, mais aussi, et surtout, de la capacité de l'organisation à mobiliser, fidéliser et faire adhérer ses ressources humaines à ses orientations stratégiques. Le capital humain est devenu, dans la littérature managériale comme dans la pratique, un avantage concurrentiel décisif et un facteur central de création de valeur.

Dans cette dynamique, la communication s'impose comme un levier stratégique de pilotage des organisations. Au-delà de sa fonction strictement informationnelle, elle structure les relations de travail, façonne le climat social et conditionne la qualité de la coopération entre les différents niveaux hiérarchiques. La communication managériale, plus particulièrement, désigne l'ensemble des pratiques par lesquelles les managers transmettent l'information, expliquent les décisions, écoutent leurs collaborateurs, donnent du feedback et reconnaissent les contributions individuelles et collectives. Elle constitue ainsi le principal vecteur par lequel se construit, au quotidien, la relation entre l'encadrement et les équipes.

Parallèlement, la notion d'engagement des ressources humaines a connu, au cours des dernières décennies, un essor considérable dans les sciences de gestion. L'engagement traduit l'attachement affectif, normatif et calculé que l'employé développe à l'égard de son organisation. Il se manifeste par une implication soutenue, un effort discrétionnaire, une fidélité à long terme et une adhésion réelle aux valeurs de l'entreprise. À l'inverse, son affaiblissement entraîne des effets délétères : désengagement, baisse de la productivité, absentéisme, rotation du personnel et dégradation du climat de travail. La question des leviers susceptibles de renforcer durablement l'engagement constitue de ce fait un enjeu stratégique majeur pour les organisations contemporaines.

Parmi ces leviers, la communication managériale occupe une place centrale. Une information claire et transparente, une écoute active des collaborateurs, un feedback régulier et une reconnaissance manifeste des efforts contribuent à instaurer un climat de confiance, à donner du sens au travail et à renforcer le sentiment d'appartenance. Cette interaction entre communication managériale et engagement, largement documentée dans le contexte des entreprises privées occidentales, mérite toutefois d'être examinée dans des contextes organisationnels spécifiques, et tout particulièrement dans celui des organisations publiques

algériennes, dont les modes de fonctionnement, les contraintes statutaires et la culture managériale présentent des caractéristiques propres.

La Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS), et plus précisément sa Direction Générale, constitue à cet égard un terrain d'observation particulièrement pertinent. Établissement public à gestion spécifique, doté d'un effectif important et d'un réseau national dense, la CNAS évolue dans un cadre statutaire qui encadre étroitement les leviers matériels de motivation. Dans ce contexte, les leviers immatériels — au premier rang desquels la communication managériale — apparaissent comme des facteurs déterminants de la mobilisation des agents et de leur engagement au service de la mission de protection sociale confiée à l'institution.

Problématique

À la lumière de ces considérations, notre travail se propose de répondre à la question principale suivante :

Dans quelle mesure la communication managériale contribue-t-elle à renforcer l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS ?

Cette interrogation centrale se décline en plusieurs questions secondaires :

- Que recouvre la notion de communication managériale et quelles en sont les principales dimensions ?
- Comment se définit l'engagement des ressources humaines et quelles sont ses différentes formes ?
- Quelle est la nature du lien théorique entre la communication managériale et l'engagement des collaborateurs ?
- La communication managériale pratiquée au sein de la Direction Générale de la CNAS influence-t-elle positivement l'engagement de ses agents ?
- Les efforts de communication mis en place au sein de la CNAS répondent-ils aux attentes des employés en matière d'information, de dialogue et d'engagement ?

Hypothèses de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons formulé deux hypothèses qui guideront notre démarche empirique :

- **H1** : la communication managériale pratiquée au sein de la Direction Générale de la CNAS contribue positivement à l'engagement des ressources humaines.
- **H2** : les efforts de communication mis en place au sein de la CNAS répondent aux attentes des employés en matière d'information, de dialogue et d'engagement.

Objectifs de la recherche

Ce travail poursuit un double objectif, théorique et pratique :

- Sur le plan théorique, il vise à clarifier les concepts de communication managériale et d'engagement des ressources humaines, à en présenter les principales dimensions et à mettre en évidence le lien qui les unit, à partir d'une revue de la littérature pertinente.
- Sur le plan pratique, il vise à examiner, à travers une étude de cas menée à la Direction Générale de la CNAS, la manière dont la communication managériale est perçue par les agents et son influence sur leur engagement, afin de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer les pratiques managériales au sein de l'institution.

Démarche méthodologique

Pour répondre à la problématique et tester les hypothèses formulées, nous avons adopté une démarche méthodologique mixte, combinant une approche qualitative et une approche quantitative. L'approche qualitative repose sur deux entretiens semi-directifs menés auprès d'un employé et d'un responsable de la Direction Générale de la CNAS, à partir d'un guide d'entretien structuré autour de dix questions. L'approche quantitative s'appuie sur un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon de soixante agents, dont quarante-cinq questionnaires ont été retournés et exploités. Les données recueillies ont été traitées à l'aide des logiciels Microsoft Excel et SPSS, en mobilisant les outils de la statistique descriptive ainsi que des tests de fiabilité et de corrélation.

Choix et intérêt du sujet

Le choix de ce sujet répond à un triple intérêt. Sur le plan personnel, il prolonge un intérêt pour les pratiques managériales et la gestion des ressources humaines développé tout au long de notre cursus. Sur le plan scientifique, il s'inscrit dans un champ de recherche en plein essor, à la croisée de la communication organisationnelle et de la gestion des ressources humaines, dont les enjeux n'ont cessé de gagner en importance ces dernières années. Sur le plan pratique, il s'adresse à une institution publique de premier plan, dont la modernisation et la qualité du service public dépendent étroitement de la mobilisation de ses agents.

Plan du mémoire

Pour répondre à la problématique posée et atteindre les objectifs fixés, notre travail s'articule autour de trois chapitres, complétés par une introduction générale et une conclusion générale.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise. Il en présente les concepts fondamentaux, les évolutions historiques, les principaux modèles, les formes et les outils, ainsi que les enjeux contemporains.

Le deuxième chapitre porte sur l'engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale. Il en clarifie les fondements théoriques, en présente les principales dimensions et les facteurs déterminants, puis met en lumière le lien conceptuel qui unit communication managériale et engagement.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude empirique menée à la Direction Générale de la CNAS. Il présente successivement l'organisme d'accueil, la démarche méthodologique retenue, puis la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats, la vérification des hypothèses et la formulation de recommandations.

Notre travail s'achève par une conclusion générale qui restitue les principaux enseignements de la recherche, en discute les apports et les limites et ouvre quelques pistes de réflexion pour de futurs travaux.

Chapitre 1 :

Les fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise

Introduction du Chapitre 1 :

Dans un monde organisationnel qui se caractérise par le caractère complexe, l'évolution continue des méthodes de management et l'exigence croissante des exigences en matière de performance, il est devenu crucial de considérer la communication comme un élément clé de l'harmonie, du fonctionnement et de l'efficacité des organisations. Au-delà de son rôle strictement informationnel, elle est devenue un processus stratégique qui consiste à influencer les comportements des individus, à encourager l'interaction entre les diverses parties prenantes dans l'organisation, et à aligner les intérêts institutionnels avec ceux des employés.

Dans ce contexte, la communication managériale joue un rôle essentiel dans la dynamique des entreprises actuelles. Il s'agit de tous les moyens de communication mis en œuvre par les gestionnaires pour communiquer, guider, mobiliser, coordonner et accompagner les employés dans l'exécution des tâches qui leur sont assignées. Au niveau de la gestion, elle n'est pas limitée au dialogue oral ou aux instructions écrites, mais fait partie d'un ensemble plus vaste de gestion, de motivation et de contrôle des relations de travail.

Toujours est-il que la prise en compte du facteur humain dans le monde des affaires a également fait voir aux gestionnaires une autre importance à donner à la question de communication dans leur travail. En réalité, la qualité de la communication mise en œuvre dans l'entreprise va avoir des incidences sur l'ensemble des aspects importants qui caractérisent la vie organisationnelle tels que la compréhension des objectifs, la transmission d'informations, la qualité du climat social, la relation de confiance établie entre les différentes strates de pouvoir, et aussi l'engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches respectives.

Par conséquent, il est impératif d'évaluer cette notion sous tous ses aspects théoriques, pratique et organisationnel. L'étude de la communication managériale facilite une meilleure compréhension des buts qu'elle poursuit, des moyens par lesquels elle se réalise et des problèmes qui la concernent dans un environnement professionnel contemporain. Elle aide également à identifier son importance pour la formation des rapports professionnels et l'accompagnement du processus de prise de décision.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise

A cet égard, il est important que le présent chapitre aborde la définition des concepts fondamentaux liés à la communication managériale en tant que principal déterminant de cette recherche. Il sera d'abord question de définir la communication managériale pour ensuite passer à sa description, en indiquant les buts, les fonctions et les principales ressources qui font partie intégrante du processus de communication managériale. Il s'agira par la suite d'examiner les divers types de communication managériale en se focalisant sur les problématiques potentielles qui peuvent nuire à son efficacité. Dans le troisième volet, on portera une attention particulière aux rôles joués par la communication managériale dans la gestion stratégique de l'organisation.

1. Section 1 : La communication managériale :

La communication managériale se recentre essentiellement sur les managers de l'entreprise qui ont en charge la responsabilité de la gestion des ressources humaine. Cette section se penchera sur le cadre conceptuel de communication managériale, en clarifiant leurs objectifs avec un aperçue définitionnelle et leurs fonctions et outils.

1.1. Définition et modèles de la communication managériale :

1.1.1. Définition de la communication managériale :

« La Communication managériale est 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]. Club Procom[2] 2007

Cette définition met en évidence que la communication managériale constitue un outil essentiel pour transmettre des informations et stimuler les équipes dans une organisation, notamment au niveau stratégique.

Très rapidement, cette définition se précise lorsque certains dirigeants prennent conscience de deux problématiques majeures auxquelles ils sont confrontés.[3]

- Comment répondre aux changements et transformations de toute nature impactant directement l'entreprise et ses collaborateurs ?
- Comment faire des managers des acteurs de la communication pour mobiliser les équipes dans un contexte de perpétuelle remise en question ?

« 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 managériale pour donner du

[1] IMBERT, M : La communication managériale, méthode et bonne pratiques, édition DUNOD, Paris, 2015, p7.
[2] Club Procom : Association française dédiée au développement de la communication managériale
[3] IDEM.

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].

Cette définition met en évidence que la communication managériale est un outil stratégique qui combine transmission, écoute et engagement afin d'aligner les équipes sur les objectifs de l'entreprise et de renforcer leur implication dans les décisions et les projets.

1.1.2. Les modèles de la communication :

Depuis le XXème siècle, des théories de communication ont été élaboré afin de représenter schématiquement des échanges d'informations.

- Le modèle de HAROLD D. LASSWELL (1930-1940)
- L'école de SHANNON et la théorie de l'information.
- WIENNER et la cybernétique.
- Le modèle de communication de JACKOBSON.
- L'école de PALO ALTO.
- Le modèle de communication COMMUNAUTAIRE.

1.1.2.1. Le modèle de HARORLD D. LASSWELL (1930-1940)

Lasswell s'intéresse à la communication de masse. Selon ce théoricien, on peut décrire convenablement une action de communication en répondant aux questions suivantes :

QUI ? : C'est ici l'émetteur du message. Dans le cadre d'un projet de communication, c'est vraisemblablement l'annonceur.

DIT QUOI ? : Le modèle de Lasswell prend en compte le contenu du message, à savoir l'information à transmettre à la cible.

COMMENT ? Ou PAR QUEL CANAL ? Lasswell s'interroge à ce niveau sur le support ou le média employé pour faire passer le message.

À QUI ? : Il s'agit ici du récepteur du message, plus communément appelé, en stratégie de communication, la cible.

AVEC QUELS EFFETS ? Le théoricien pousse la réflexion sur les conséquences du message sur le récepteur, c'est-à-dire l'aspect conatif sur la cible : acte d'achat, adhésion…

Le modèle de Harold D. Lasswell est utilisé dans des constructions de messages de communication tels que des lettres commerciales et courriers de prospection. Cette théorie

[1] IDEM.

matérialise l'information (message) comme un processus amené à influencer et persuader le récepteur. Il peut être utilisé dans les mêmes conditions que la méthode AIDA[1].

1.1.2.2. L'école de SHANNON (1949) :

Ce modèle porte le nom d'un ingénieur (Shannon) ingénieur à la Bell, qui avait travaillé sur la transmission du signal électrique sur les lignes téléphoniques et d'un philosophe (Weaver) qui s'appliqua à élargir cette théorie à la communication humaine. Ces deux personnages ont matérialisé le premier schéma de communication. Le modèle de Shannon et Weaver a été développé pour répondre aux problématiques rencontrées dans les transmissions télégraphiques.

En travaux de SHANON sont très spécifiques et axés sur la technique. Il convient de souligner que son schéma de base de système de communication a prévalu dans la plupart des analyses sur l'information et sa circulation. L'émetteur doit transmettre un message au récepteur via un signal. La difficulté réside dans la restitution fidèle du message, sachant que des facteurs parasites sont susceptibles de parasiter la transmission.

Cette approche « physique » du système d'information met en évidence à ce stade les facteurs perturbants de la transmission. Toutefois, ce schéma simpliste trouve ses limites. Il ne peut s'appliquer à toutes les situations de communication. En effet, l'existence de plusieurs récepteurs n'est pas envisagée. Il délaisse les éléments psychologiques et sociologiques pouvant influencer la compréhension du message.

On note dans le cadre que l'auteur montre que la communication prend le sens de : INFORMATIONS = CIRCULATION.

Pour Shannon, l'information n'est pas l'objet de la transmission, il s'agit d'une grandeur statistique abstraite qualifiant le message indépendamment de sa signification.

1.1.2.3. WIENER ET LA CYBERNETIQUE[2] (1948) :

Cette école est plus une façon de penser qu'une théorie détaillée.

Partant de l'idée de la rétroaction elle rend désuète la conception technique et linéaire de la circulation de l'information.

---

[1]Le modèle A.I.D.A. a été formulé en 1898 par St Elmo Lewis, un précurseur de la vente par correspondance, (Attention ; Intérêt ; Désir ; Argent) ; C'est la règle qu'il faut suivre pour conduire un prospect vers la concrétisation de son acte d'achat.

[2] Norbert Wiener (né le 26 novembre 1894 à Columbia (Missouri), États-Unis, mort le 18 mars 1964 à Stockholm, Suède) est un mathématicien américain, théoricien et chercheur en mathématiques appliquées, surtout connu comme le père fondateur de la cybernétique.

Ce modèle intègre la notion de feedback. Cette notion peut être définie comme la réaction du récepteur par rapport au message émis par l'émetteur. Cette théorie permet de se projeter dans un système d'information bidirectionnelle :

- De l'émetteur au récepteur ;
- Du récepteur à l'émetteur.

Ce modèle se différencie des deux précédents, qui intègrent une vision unidirectionnelle. On conceptualise ainsi l'échange d'informations dans une approche circulaire. Wiener ouvre la voie à des schémas de communication plus complexes.

Dans le schéma de Wiener, on distingue 2 types de feedback :

- Le feedback positif : accentue un phénomène avec un effet boule de neige.
- Le feedback négatif : maintien une relation dans un état d'équilibre entre les acteurs dans un phénomène de régulation.

Cette école apporte un plus dans l'analyse des interactions humaines, car elle nous permet l'étude de l'influence de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action.

1.1.2.4. Le modèle de communication de JACKOBSON (1973)

Ce modèle s'articule autour des messages verbaux. Il fait apparaître 6 fonctions principales : conative, phatique, métalinguistique, référentielle, poétique, et expressive.

- Fonction conative : Son but est de faire agir le destinataire (récepteur). Dans une campagne de communication, l'objectif conatif vise à faire acheter un produit donné.
- Fonction phatique : Son but est de maintenir le contact. Dans une campagne de communication, elle s'apparente à une réaction visuelle face à l'utilisation de couleurs criardes, d'éléments visuels choquants ou de messages forts.
- Fonction métalinguistique : Son but est d'expliquer un langage par un autre langage. Dans une campagne de communication, on l'attribue à la traduction en français d'un slogan en anglais par exemple.
- Fonction référentielle : Son but est d'orienter le message vers des référents tels que des personnes, des objets, des habitudes… Elle comprend les informations que véhicule le message. Dans une campagne de communication, on l'utilise dans le cadre de l'énoncé d'une situation ou d'un témoignage.
- Fonction poétique : Son but est d'amener un caractère expressif afin de transmettre une émotion dans le message. Dans un spot télé, le style de vocabulaire et les expressions

employés par le personnage afin de véhiculer le message font partie de la fonction poétique.

- Fonction expressive : Son but est de transmettre au récepteur des sentiments et des critères de personnalité de l'émetteur. Ces éléments peuvent par exemple se retrouver dans l'intensité de la voix du personnage dans un spot radio.

Selon Jakobson, les 6 fonctions du langage « ne s'excluent pas les unes à l'autres, mais se superposent souvent ». Ces fonctions sont donc cumulables dans l'utilisation du schéma de Jakobson.

1.1.2.5. LE COLLEGE INVISIBLE DE PALO-ALTO (1984) :

Parmi les analystes et chercheurs appartenant à cette école, on note : G. BATESONN, R. BIRDWHISTELL, D. JAKSON, ont tenté de reprendre l'étude du phénomène de la communication interpersonnelle sans passer par les modèles linéaires ou techniques.

Selon, cette théorie il approche il approche de SHANNON doit être rejetée en sciences sociales, car elle a été conçue par et pour des ingénieurs des télécommunications.

Cette théorie jette les fondements de la compréhension du processus d'informations. Le contexte de communication est, selon ces chercheurs, essentiel à la compréhension du message. Elle fait appel à la théorie des systèmes, ce qui lui permet d'intervenir dans l'analyse des phénomènes de communication la part de ce qui revient à l'individu et la part de ce qui découle du système environnement.

Il y a là de souligner que cette théorie s'intéresse à l'analyse des mécanismes inter rationnels reliant les systèmes humains. Les systèmes humains sont considérés comme ouverts, en interaction (interdépendant avec le micro et de macro environnement).

1.1.2.6. Le modèle de communication COMMUNAUTAIRE (2007) :

Lorsque les premiers réseaux sociaux sont apparus sur internet, les agences et autres professionnels de la communication n'ont pas saisis l'importance de ces nouveaux relais d'informations. Pendant quelques temps les messages des campagnes de communication n'atteignaient pas leurs cibles. Ceci s'explique par une barrière virtuelle (filtre) mis en place par la communauté du réseau social.

Ce n'est qu'en 2007, qu'un modèle de communication communautaire est apparu. Bien que simple dans sa représentation schématique, le modèle est mis au point par un professionnel de

la communication opérationnelle : Julien Pansier[1]. Après plusieurs mois d'investigations (recherche, interview, enquêtes), jette les bases de la compréhension de ses nouvelles cibles de communication.

Ce modèle prend en considération l'émergence des communautés physiques et virtuelles dans la société du XXe siècle. Cette théorie moderne met en avant le fait que le message est filtré par les codes, les mœurs et les moyens de communication dits « communautaires ».

Un récepteur au sein d'un groupe revendiquant une appartenance quelconque sera touché par le message après que celui-ci soit passé par les canaux de communication de la communauté. Ce schéma peut être facilement transposé sur les réseaux sociaux. Un message diffusé par un émetteur sera lu, appréhendé, interprété et très souvent retranscrit différemment. Ceci constitue la base des buzz Internet.

Observation du message :

Du point de vue de l'émetteur : Le message est envoyé au récepteur mais est codé par les canaux de communication de la communauté.

L'information reçu par le destinataire risque d'être différente (que celle envoyée à l'origine) et mal interprétée.

Du point de vue du récepteur : Le feedback n'est plus maîtrisé, puisqu'il transite par le filtre de la communauté.

1.2. Les objectifs de la communication managériale

Responsable de la communication interne d'un groupe industriel français spécialisé dans le BTP, vous venez de finaliser votre plan de communication interne qui doit annoncer la mise en place, au niveau mondial, d'une nouvelle organisation pour les équipes de communication. Cette décision implique la fusion de certains métiers et la requalification des autres.

À l'issue de votre présentation, le comité de direction vous demande de revoir vos objectifs, jugés encore imprécis. Vous aviez prévu, dans votre plan, d'atteindre deux objectifs définis ainsi :

[1] Formateur et Auteur en Communication. Avignon, France

- Faire comprendre l'évolution des métiers de la communication au plan mondial, en faisant un pilote de la France afin d'expliquer de manière concrète les décisions de la maison-mère ;
- Faire en sorte que ce changement d'organisation soit accueilli de manière favorable et que chacun y voie un progrès véritable.[1]

L'échange d'éléments d'information et de messages entre la direction et les collaborateurs et entre collaborateurs, constitue une des activités indispensables au sein de toute organisation. La communication managériale se distingue par rapport aux autres types de communications organisationnelles par le fait qu'elle dépende des objectifs, de la structure de l'organisation, ainsi que du contexte de la culture organisationnelle. La communication managériale dans tout type d'organisation suit des normes éthiques spécifiques qui se trouvent dans la culture organisationnelle, la politique organisationnelle et l'éthique des employés occupant des postes de direction.[2]

Le but de la communication managériale au sein de toute organisation est d'obtenir une communication efficiente et efficace, à la fois verticale et horizontale, en vue de répondre au mieux aux demandes internes et externes conformément aux objectifs managériaux et organisationnels établis. Pour accomplir le rôle qui lui est attribué, le manager utilisera plus ou moins consciemment ou délibérément les fonctions de communication suivantes : la fonction d'information, la fonction de commandement et d'instruction, la fonction d'influence, de persuasion, d'orientation et de conseil enfin, la fonction d'intégration.[3]

1.3. Les fonctions de la communication managériale

La communication interne joue un rôle fondamental dans l'engagement et la mobilisation du personnel, étant un vecteur clé pour renforcer leur implication et leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. En veillant à une transmission efficace des informations et à une meilleure coordination entre les collaborateurs, elle remplit également diverses fonctions essentielles au

[1] Perruchot, G, Valérie : dynamiser sa communication interne, les meilleurs pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise, éd DUNOD, Paris, 2025, p111,112.
[2] BENDAHAN.M& AL (2023) « Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 12 », p379.
[3] BENDAHAN.M& AL (2023) « Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 12 », p379.

bon fonctionnement de l'organisation et à la motivation des équipes. Parmi ces fonctions, on peut citer :

1.3.1. Former

La formation doit être pratique et interactive afin de permettre aux participants d'acquérir des compétences concrètes, directement applicables dans leur environnement professionnel. Elle peut inclure les volets suivants :

1.3.1.1. Animer une réunion

- Préparer un ordre du jour clair et structuré.
- Gérer le temps et les priorités de la réunion.
- Encourager la participation de tous les membres.
- Résumer et clarifier les décisions prises.

1.3.1.2. Gérer son temps

- Identifier les tâches prioritaires.
- Utiliser des outils de planification efficaces (agenda, listes de tâches, applications).
- Appliquer des techniques de gestion du temps (méthode Pomodoro, matrice d'Eisenhower).
- Réduire les distractions et optimiser la productivité.

1.3.1.3. Animer un cercle de qualité

- Favoriser l'échange d'idées et la collaboration.
- Identifier les problèmes et proposer des solutions en équipe.
- Suivre les actions décidées et évaluer les résultats.
- Maintenir un climat motivant et constructif.

1.3.2. Informer :

La communication permet de transmettre les informations de manière claire et précise afin que tous les collaborateurs soient correctement informés des objectifs, des changements et des décisions stratégiques. Ces messages concernent le plus souvent des informations opérationnelles ou vérifiables : annoncer un changement majeur dans l'actionnariat, donner un ordre, ou fournir des recommandations sur les processus de fabrication ou la qualité de service.

Elle est essentielle dans l'entreprise, car l'ignorance des décisions managériales par le personnel peut nuire à l'implication des salariés, qui risqueraient de se sentir déconnectés de la vie de

l'organisation. Enfin, il est important que l'information soit régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel et accessible en permanence[1].

1.3.3. Motiver[2] :

La motivation repose sur une présentation claire de la mission de l'entreprise, de sa stratégie et de ses objectifs, ainsi que de son organisation. La formation des cadres hiérarchiques, relais permanents de l'information, doit compléter les actions de communication. Une politique d'information efficace s'articule ainsi autour de trois étapes :

- Recueillir les besoins
- Définir les objectifs
- Choisir les moyens

Cette démarche de communication interne vise à montrer à chaque salarié qu'il n'est pas simplement un acteur au sein de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération à la fois en tant qu'être humain et en tant que collaborateur. Il convient de rappeler que la motivation est évolutive : elle varie selon le profil et l'état de chacun, ainsi que selon le climat instauré par le groupe, ce qui implique une prise en compte psychologique, sociale et professionnelle du contexte.

1.3.4. Fédérer :

Impliquer les salariés autour de valeurs communes à un projet est essentiel. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et obtenir l'adhésion du personnel est aujourd'hui un facteur clé de performance économique. La communication, en tant que vecteur de sens, de valeurs et de culture d'entreprise, permet de renforcer la cohésion au sein de la communauté de travail en transmettant clairement les missions, la vision et les valeurs de l'organisation[3]. Il est crucial de fédérer les salariés autour des objectifs de l'entreprise afin de soutenir la réalisation de ses différentes actions.

Tableau N°1 : Les fonctions de la communication

[1] Malaval, P, Décaudin, J.-M., & Bénaroya, C. (2005). Pentacom : Communication – Théorie et pratique, Pearson Education France.
[2] Morel, P. (2009), la communication d'entreprise, 4e éd, EMD S.A.S.
[3] Eric CObut Christine DONJEAN. (2015), La communication interne, 2e éd, p17.

Les fonctions	La manière
Former	**Formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animes un cercle de qualité**
Informer	**Les résultats, l'environnement de l'entreprise.** **Les objectifs à court, moyen et long terme.** **Les acteurs (qui, qui, fait quoi)** **La structure de l'organisation.**
Motiver	**Valorisation des collaborateurs et de leurs résultats dans les media interne et externe.** **Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe.**
Fédérer	**Image extérieure de l'entreprise.**

Source : J.J. DEUTSH, Communication interne et Management.

1.4. Les outils de la communication managériale :

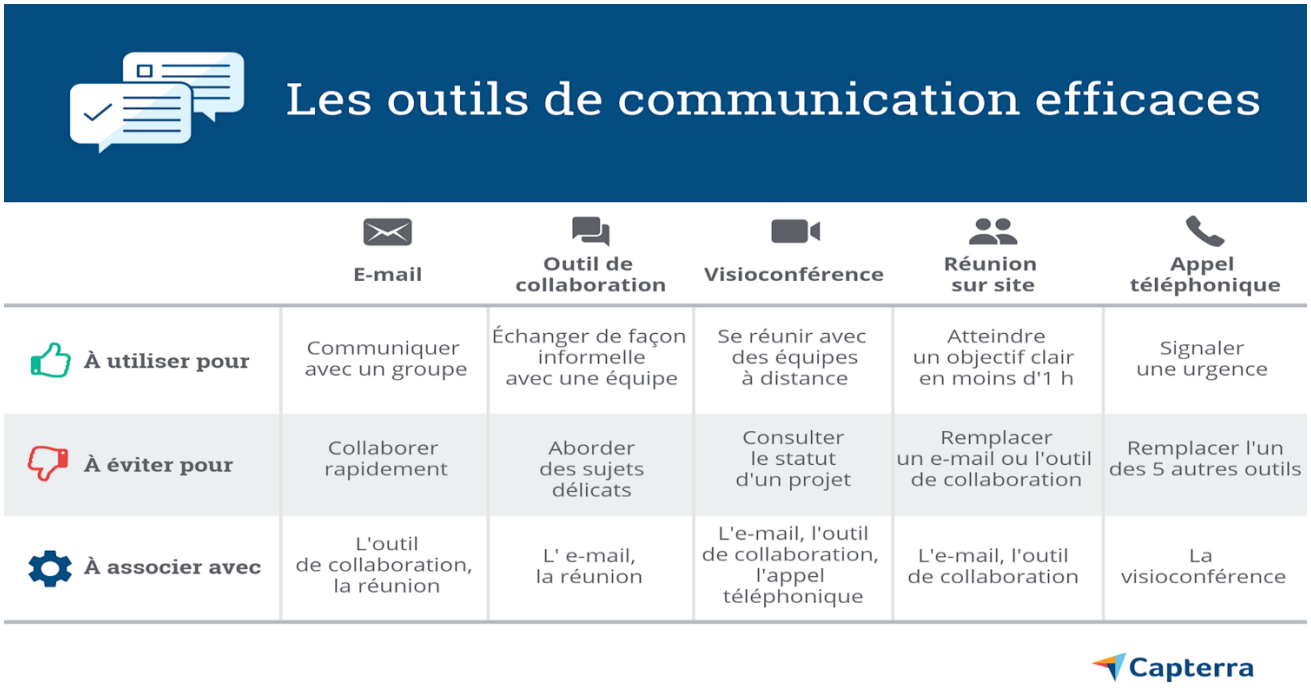
La communication managériale repose sur divers moyens destinés à garantir une diffusion efficace de l'information, à simplifier la coordination des tâches et à stimuler l'implication des équipes. Face à la complexité croissante des environnements organisationnels, adopter des outils de communication modernes et performants s'impose comme une condition indispensable pour assurer des interactions de qualité et maximiser la performance globale de l'entreprise[1].

Ces outils peuvent être à la fois **traditionnels et numériques**, et leur utilisation dépend des objectifs poursuivis, du type de message à transmettre et des caractéristiques des destinataires. Parmi les principaux outils de la communication managériale, on distingue les suivants :

[1] Detrie, P., & Meslin-Broyez, C. (2016). *La communication interne au service du management*. Paris : Dunod.

- 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 sous-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[1].

Figure N°01 : ***Comment choisir le bon canal de communication ?***



Source : capterra

[1] BAADOUD, Samira. L'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines dans l'entreprise moderne. 2023, EHEC, Mémoire de master.

2. Section 2 : Les formes et les enjeux de la communication managériale

2.1. Les formes de la communication managériale[1] :

La communication en entreprise désigne l'ensemble des échanges d'informations qui se produisent au sein d'une organisation, ainsi qu'entre l'entreprise et ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, etc.). Elle peut prendre plusieurs formes et se dérouler à différents niveaux. Voici un aperçu des principaux types de communication en entreprise :

2.1.1. La communication interne :

2.1.1.1. La communication ascendante :

La communication ascendante correspond aux informations qui remontent des collaborateurs vers la direction. Elle peut se manifester à travers différents moyens, tels que les réclamations, les réunions ou encore les échanges formels et informels. Elle constitue également, dans certains cas, un retour ou un reflet de la communication descendante.

Ce type de communication permet aux salariés d'exprimer leurs besoins, leurs attentes et leurs préoccupations. Elle représente ainsi un levier important pour l'amélioration continue de l'entreprise. En favorisant l'expression individuelle, elle aide chaque collaborateur à mieux se situer au sein de l'organisation et renforce son sentiment d'appartenance.

La communication ascendante contribue également à l'implication des salariés dans le processus de prise de décision, à condition que l'environnement de travail encourage le dialogue. Dans ce cadre, les collaborateurs peuvent partager leurs opinions, formuler des désaccords, exprimer des inquiétudes face à certaines informations, ou encore signaler des dysfonctionnements, des incohérences ou des erreurs.

Les principaux outils de la communication ascendante incluent notamment les sondages, les boîtes à idées, les affichages internes, les réunions, les lettres ouvertes, les enquêtes, les

[1] RAHOU, Amina. L'impact de la communication managériale sur la conduite de changement. 2025, ESC, mémoire de master.

échanges verbaux, ainsi que les réclamations. Les rumeurs peuvent également jouer un rôle, bien qu'elles soient informelles et moins contrôlées.

2.1.1.2. La communication descendante :

La communication descendante c'est la plus communément pratiquée dans les entreprises. Est une communication volontaire et organisée. L'émetteur est le top management de l'entreprise. Qui destine aux équipes, Les départements et les services.

Elle a pour l'objectif de diffuser des messages et des informations règlementaires, informer, expliquer un projet aux personnels de l'entreprise.

Les supports utilisés dans la communication descendante sont les journaux internes, les notes de services, les emails ou le fax, Les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil, et l'intranet.

2.1.1.3. La communication latérale :

La communication est horizontale quand elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique : entre ouvriers, entre chefs de périmètre.

« C'est la communication ou il n'y a aucune notion hiérarchique, Considérée comme un échange l'égal à l'égal, entre différents services où départements sans aucune validation de la part supérieur »[1] .

C'est un moyen d'instauration de la culture d'entreprise, car cette forme de communication permet aux salariés de se connaitre entre eux, et détectent ses forces, ses domaines d'interventions, ses priorités, ses méthodes de travail. Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle a pour l'objectif d'échanger le savoir. Ceci permet aussi à améliorer la coordination des actions entre les salariés.

Les moyens de communication les plus utilisés pour ce type de communication c'est les échanges informels, les réunions, les forums sur intranet, les machines à café et les sessions de team building.

[1] Belhoucine, A. & Mahboub, L. (2018), La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information / The internal communication in company : Means of management of flows of information.

Tableau N°2 : Les mouvements de la communication interne

Forme	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante	La plus couramment mise en œuvre et la plus naturellement utilisée. Les messages sont généralement émis par le niveau supérieur adressés aux niveaux inférieurs de l'entreprise.	Les supports sont nombreux et varies : réunions, journal interne, note de service…etc.	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante	Elle prend une trajectoire inverse, partant de niveau inferieurs et remonter à la hiérarchie supérieur	Les supports formalisés sont : boite à idées, sondage, affichage, Toutefois, cette forme emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (bruits, rameurs)	La communication ascendante est redoutée par les responsables. Voire négligée : Est-elle bien nécessaire ? Ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle fondamentale, permettant de connaitre les aspirations des employés. Facteur de bon climat social, elle est un moyen d'optimiser

			la performance de l'entreprise.
La communication horizontale	**C'est un échange entre les services, départements dans le même niveau de l'entreprise**	**L'information latérale circule naturellement dans les petites, où chacun se connaît et les occasions de dialogue sont fréquentes. Mais dans les structures de taille moyenne ou grande, elle besoin une organisation plus structurée, à travers des rencontres interservices ou des espaces d'expression par différents supports (locales internes, tableaux d'affichage, etc.).**	**L'information littérale contribue à fédérer les collaborateurs d'autour d'une culture commune, renforçant ainsi « l'esprit d'entreprise ». Elle permet également, de manière indirecte, une meilleure coordination des processus de production.**

Source : Belhoucine, A., & Mahboub, L. (2018), La communication interne en entreprise.

2.1.2. La communication externe[1] :

2.1.2.1. Avec les clients :

La communication avec les clients est fondamentale pour maintenir et renforcer les relations client, améliorer la satisfaction et fidéliser les consommateurs. Elle inclut le service client, les campagnes de marketing et les newsletters.

2.1.2.2. Avec les fournisseurs et partenaires :

Les relations avec les fournisseurs et les partenaires sont vitales pour le bon fonctionnement et la croissance d'une entreprise. Cette communication inclut les négociations de contrat, les collaborations sur des projets et le partage d'informations stratégiques.

2.1.2.3. Avec le public et les médias :

La communication avec le public et les médias est essentielle pour façonner l'image publique de l'entreprise et gérer sa réputation. Cela inclut les communiqués de presse, les événements de relations publiques et les interactions sur les réseaux sociaux.

2.2. Les 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[2].

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 :

[1] https://reussir-son-management.com/importance-de-la-communication-en-entreprise/ (consulté le 12 /04/2026 à 16H24)

[2] IMBERT, (M) : « Le manager, maillon faible ou atout de la communication », les cahiers de la communication interne de l'AFCI, N°20, 2007, p148

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

2.2.2. La difficulté à communiquer sur le changement :

Il y 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].

2.2.3. 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].

2.2.4. 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].

2.2.5. 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

[1] IBERT, (M) et BROUARD, (V) :la communication managériale : méthode et bonnes pratique, édition DUNOD, Paris, 2015, P. 149-150
[2] Ibid, PP. 150-151
[3] 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, 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

l'information, la mise en priorité des messages essentiels et la clarification des attentes afin d'améliorer la communication managériale[1].

2.3. L'importance de la communication dans la gestion de l'entreprise[2] :

La communication occupe désormais une place centrale au sein des entreprises et organisations contemporaines. Elle est essentielle pour gérer les relations avec les clients, les collaborateurs et les parties prenantes, tout en étant déterminante dans le processus de prise de décisions stratégiques.

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

La réussite d'une entreprise repose en grande partie sur la qualité de sa communication interne, un facteur essentiel qui ne saurait être négligé. Une communication bien structurée favorise la création d'une équipe soudée, où chaque membre trouve sa place et collabore dans un esprit d'entraide. En étant clairement informés des objectifs à atteindre et guidés par des instructions précises, les employés abordent leurs missions avec plus de confiance, réduisent le risque d'erreurs et évoluent dans un environnement de travail rassurant.

Par ailleurs, une communication fluide et efficace stimule l'engagement des collaborateurs, notamment lorsqu'il s'agit de proposer des idées concrètes lors des discussions sur des projets. Grâce à l'échange de points de vue variés, l'équipe est en mesure de concevoir des solutions novatrices, fruits d'une collaboration ouverte et harmonieuse, qui n'auraient pu émerger sans un tel dialogue.

2.3.2. Coordonner promptement les différentes actions en entreprise :

Une entreprise capable de synchroniser harmonieusement ses activités grâce à une communication optimale bénéficie d'un atout majeur pour stimuler la motivation et inciter chacun à donner le meilleur de soi-même. Une telle maîtrise de la communication contribue également à renforcer sa réputation et son positionnement en tant que leader, tout en facilitant la gestion de ses équipes et de ses projets. Une interaction fluide entre les collaborateurs favorise une meilleure compréhension de leurs responsabilités respectives, permettant ainsi un travail

[1] 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

[2] BAADOUD, Samira. L'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines dans l'entreprise moderne. 2023, EHEC, mémoire de master.

collectif plus efficace. Le résultat se traduit par une hausse de la productivité, une réduction des erreurs et un climat de travail plus serein et propice à l'épanouissement professionnel.

Une communication efficace entre les employés favorise leur sentiment de reconnaissance et d'écoute, renforçant ainsi leur engagement envers l'entreprise. Ce type d'échange peut également jouer un rôle clé dans le développement d'une culture d'entreprise solide et l'établissement d'un environnement de travail harmonieux.

2.3.3. Renforcer les liens en entreprise par une communication de qualité :

Une communication efficace est essentielle pour solidifier les relations au sein de l'entreprise et instaurer un environnement empreint de confiance entre la direction et les employés. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle peut renforcer l'engagement des collaborateurs envers l'organisation. En se sentant écoutés et respectés, ceux-ci seront davantage portés à demeurer impliqués, à rester fidèles à l'entreprise et à poursuivre leurs efforts pour concrétiser ses objectifs. Par ailleurs, une communication de qualité favorise également des interactions harmonieuses entre collègues. Lorsque les échanges sont transparents et fluides, ils permettent une meilleure compréhension mutuelle des attentes de chacun, ce qui contribue à une collaboration plus efficace et productive.

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

La diffusion des textes est essentielle pour aider le personnel à assimiler et mettre en pratique les règles ainsi que les directives, qu'elles concernent les interactions avec les clients ou les relations entre collègues au sein de l'entreprise. Cependant, se limiter à l'envoi des documents écrits ne suffit pas. Il est crucial d'instaurer une communication régulière avec les employés autour des règles et des politiques qui encadrent le fonctionnement interne de l'entreprise. Chaque organisation repose sur des normes et des directives spécifiques, qu'il s'agisse de garantir la qualité ou d'assurer un bon service client. Afin que ces règles soient pleinement comprises et appliquées, il est indispensable de les transmettre de manière claire et proactive.

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

La communication en milieu professionnel ne doit pas se réduire à une relation hiérarchique rigide et unilatérale, dans laquelle les employés se contentent d'exécuter les directives des cadres dirigeants. Il est essentiel de favoriser un échange ouvert et transparent entre toutes les parties prenantes. Cela implique de prêter une attention authentique aux idées et propositions des employés, même lorsque celles-ci s'écartent des opinions dominantes, et de les examiner sérieusement. De plus, il convient de simplifier les interactions entre les employés et leurs responsables en supprimant les formalités superflues. Cette approche permet de fluidifier les échanges et d'apporter des solutions efficaces aux problèmes en un temps réduit.

3. Section 3 : La communication managériale comme outil de pilotage organisationnel

3.1. Le rôle de la communication dans la coordination du travail[1] :

La communication joue un rôle essentiel dans la coordination du travail en favorisant une circulation fluide de l'information au sein de l'entreprise. Elle contribue à une répartition efficace des tâches, à la prévention des erreurs et à l'optimisation de la collaboration entre les équipes.

3.1.1. Un engagement stratégique à long terme pour l'entreprise :

Cette approche repose principalement sur un travail interne visant à instaurer une culture et un esprit d'entreprise solides, qui serviront ensuite de socle pour ses initiatives externes.

La performance commerciale d'une entreprise ne se limite pas aux outils techniques mis en place pour promouvoir ses produits ou services. Elle repose de façon déterminante sur la motivation des employés, leur capacité à s'approprier les changements et leur volonté d'y adhérer pleinement, assurant ainsi une dynamique collective efficace et pérenne.

3.1.2. Une stratégie globale :

Une stratégie globale repose sur l'interdépendance entre tous les éléments de communication, avec pour objectif principal de bâtir une image solide et cohérente de l'entreprise.

Aujourd'hui, les collaborateurs sont des acteurs à part entière de l'entreprise. Il devient impossible de les fédérer sans les informer des enjeux économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. L'approche par démarche projet, adoptée par de nombreuses organisations, permet de rassembler tous les partenaires, y compris ceux qui n'avaient pas l'habitude de collaborer directement.

Les professionnels de la communication jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de ces projets. Même lorsqu'ils ne participent pas directement à leur élaboration, il est indispensable qu'ils s'approprient une vision claire de la stratégie en comprenant ses fondements, les événements

[1] GADI BENSAHLA, Ibtissem. La communication dans l'entreprise algérienne : un outil technique ou une pratique managériale ? . Université d'Oran 2, mémoire de master.

susceptibles de l'influencer et le contexte socioculturel dans lequel elle s'inscrit. Sans cette maîtrise, le risque est de limiter la communication à un simple énoncé d'objectifs finaux, au détriment du partage du sens intrinsèque du projet. Or, on ne peut adhérer pleinement à une démarche que si on en saisit le sens.

La démarche projet devient dès lors un acte de communication en soi. La communication interne a ainsi la responsabilité de concevoir des supports adaptés et de sélectionner les médias les plus appropriés pour diffuser efficacement la stratégie et en garantir la compréhension et l'adhésion.

3.1.3. Des méthodes de travail :

Des procédures et des documents d'analyse (comme des tableaux de bord), des journaux, des revues, du contenu audiovisuel, des affichages ou encore des boîtes à idées… Tout cela s'accompagne de réunions et de rencontres régulières. Mais avant tout, il s'agit d'adopter des attitudes qui encouragent l'échange, la réciprocité et l'acceptation des différences, résumées en un mot : la collaboration.

3.1.4. Un budget plus encore un investissement :

En règle générale, il s'agit d'évaluer le rapport entre le chiffre d'affaires et le budget alloué à une politique de communication, qui représente généralement entre 1 % et 2 %. Il convient également de souligner qu'une bonne stratégie de communication repose avant tout sur la diffusion d'informations actualisées et aussi objectives que possible. Cela permet de prévenir les rumeurs ou les interprétations erronées, tout en renforçant la crédibilité de la hiérarchie et en favorisant l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation aux actions et orientations de leur entreprise.

3.1.5. Une valeur ajoutée pour l'entreprise :

La communication interne constitue une réelle valeur ajoutée pour le management, bien qu'elle dépende fortement du style de gestion adopté. Dans les structures de type taylorien ou les organisations pyramidales, les problématiques liées à la communication sont généralement peu prises en compte. Ces organisations se contentent souvent de transmettre de l'information, en

s'inscrivant dans un schéma classique de communication où un émetteur transmet un message à un récepteur, avec des résultats potentiellement faibles en termes d'impact. Dans ce cadre, la communication se limite à une approche instinctive, accordant peu d'importance aux implications et aux retours.

À l'inverse, les organisations cellulaires ou en réseau adoptent une vision beaucoup plus dynamique et interactive de la communication. Ici, les notions de relation, de dialogue et d'écoute prennent le dessus. Pour approfondir cet aspect, il peut être utile de se référer à la thématique "les hommes ne sont pas des téléphones". Savoir transmettre une information et savoir véritablement communiquer deviennent alors des qualités essentielles pour les managers, qui nécessitent un accompagnement dans leur rôle de communicateurs, tant sur le plan logistique qu'organisationnel.

Dans ces structures complexes aux hiérarchies plus aplaties, la communication interne joue un rôle central en tant que véritable hub des ressources communicatives. Elle centralise les outils et supports, définit les chartes graphiques et rédactionnelles, favorise l'interaction entre services et secteurs d'activité, et encourage les échanges d'expériences. En somme, elle agit comme un pilier clé pour fluidifier et enrichir les interactions au sein de l'organisation.

3.1.6. Une pratique managériale :

La communication interne englobe l'ensemble des services qu'elle peut offrir, en particulier comme un levier de motivation pour les salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise. En tant qu'outil managérial essentiel, elle doit s'inscrire dans un plan de communication structuré, où l'information est soigneusement élaborée. Les canaux utilisés peuvent être variés : supports écrits (comme les affichages ou les journaux d'entreprise), formats oraux (tels que les séminaires ou conférences d'entreprise), supports audiovisuels (vidéos ou CD-ROM) et outils de communication électronique (intranet, extranet, newsletters).

La communication interne assume de nombreuses fonctions, notamment :

- Présenter les résultats,
- Transmettre des informations,
- Expliquer une nouvelle stratégie ou orientation,
- Motiver les équipes,
- Fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet commun.

Ainsi, une stratégie solide de communication interne contribue à instaurer un dialogue plus étroit entre dirigeants et collaborateurs, favorisant une écoute réciproque et répondant aux besoins informatifs des employés.

3.1.7. Un outil pour animer et mutualiser :

La communication interne établit un langage, une culture et des valeurs communes au sein de l'organisation. Le concept de culture d'entreprise émerge dans les années 80, à une époque où le modèle traditionnel de l'entreprise familiale perd progressivement en pertinence. Il devient alors nécessaire de construire une nouvelle forme d'appartenance à l'entreprise, car le lien basé sur la relation famille/dirigeant ne répond plus aux besoins actuels. Que ce soit par le prisme de la famille ou de la culture d'entreprise, il est essentiel pour les employés de disposer de repères clairs, notamment en termes d'image.

Cette réflexion sur la création d'une identité propre à l'entreprise peut aller encore plus loin, en imaginant que chaque département ou service développe également sa propre culture spécifique. La culture d'entreprise est façonnée par l'histoire de l'organisation, par les personnes qui la composent, qu'il s'agisse des employés ou des cadres, mais aussi par les divers événements qui marquent son évolution.

3.2. L'enjeu de la communication relationnelle :

La communication relationnelle vise à placer les managers, ainsi que leur aptitude à favoriser la collaboration au sein de leurs équipes, au cœur du dispositif organisationnel. Face à l'incertitude et à l'imprévisibilité de situations inédites, les entreprises sont contraintes de faire preuve de souplesse et de réactivité, tout en se recentrant sur le service client. Cela implique une redéfinition des zones de responsabilité et de pouvoir, ce qui complexifie les relations internes. Par conséquent, les organisations doivent mobiliser des leviers permettant aux collaborateurs d'évoluer selon le principe « d'autonomie dans l'interdépendance » : prendre des initiatives tout en respectant les contraintes collectives et organisationnelles.

Ce modèle managérial intègre le principe de la double contrainte, qui concilie une autonomie accrue des collaborateurs avec le maintien d'un contrôle global par l'entreprise. Dans ce contexte, la communication prend une importance centrale dans le rôle du manager. Celui-ci est attendu sur plusieurs fronts : capacité d'initiative, autonomie, responsabilité et engagement.

Il doit cultiver l'adhésion volontaire et consentie des équipes tout en personnalisant au maximum son approche managériale.

Dans un environnement marqué par une incertitude croissante sur la pérennité des entreprises et des emplois, la promesse de sécurité professionnelle tend à être remplacée par la notion d'«employabilité ». Les dirigeants sont ainsi poussés à repositionner l'entreprise comme un espace de développement personnel et le travail comme une opportunité d'épanouissement. Renforcer l'engagement au travail et bâtir une confiance mutuelle entre les différents acteurs deviennent des objectifs implicites de la communication relationnelle.

Cela se traduit par une transformation du profil idéal du manager, qui passe du rôle traditionnel de gestionnaire à celui de « dynamiseur » ou d'« architecte relationnel ». Ce nouveau type de manager doit combiner des compétences variées : psychologue, médiateur, facilitateur ou encore coach. Par conséquent, la finalité du management se déplace : ce ne sont plus uniquement les aspects techniques ou les caractéristiques physiques du travail qui priment, mais avant tout la qualité des relations du manager avec lui-même et avec son environnement.

Les dispositifs de communication managériale modernes ont pour objectif d'adresser les aspirations individuelles — autonomisation, responsabilité, gestion des relations interpersonnelles — tout en intégrant ces dimensions comme des compétences clés attendues par l'entreprise. Ces démarches s'inscrivent dans la continuité de l'école des relations humaines et du comportement organisationnel des années 1930, qui cherchait à ancrer le management dans une logique de médiation et de consensus. Ces pratiques avaient pour but d'atténuer les conflits nés des tensions entre intérêts individuels et collectifs.

Aujourd'hui, la communication relationnelle s'inscrit dans cette tradition en proposant des stratégies et des outils visant à gérer les contradictions entre les différentes logiques (individuelles, collectives, financières, éthiques, émotionnelles) ainsi qu'entre les parties prenantes internes : actionnaires, dirigeants, managers, syndicats, collaborateurs ou prestataires intégrés. En somme, elle s'affirme comme un levier essentiel pour piloter la complexité organisationnelle contemporaine.

3.3. La communication dans la prise de décision :

Pour prendre des décisions éclairées, il est essentiel de disposer de l'ensemble des informations pertinentes et disponibles.

Exemple[1] : Pour prendre une décision économique, il est essentiel de disposer de données complètes, telles que les chiffres clés, les bilans financiers, les statistiques ou encore les tableaux récapitulatifs. En revanche, les décisions liées aux ressources humaines reposent sur des besoins différents. Elles se basent principalement sur des informations spécifiques au personnel, comme les curriculums vitae, les fiches de paie, les annonces d'emploi ou encore les profils des candidats et des postes.

Le moyen de diffusion de l'information, qu'il s'agisse d'email, de courrier ou d'affichage, joue un rôle crucial en facilitant la circulation des messages et en optimisant la prise de décision en fonction de l'objectif visé. Il est essentiel de prévoir cette dimension en amont afin de prévenir divers obstacles pouvant perturber la fluidité de l'information, comme la rétention ou l'excès d'informations, la lenteur dans les échanges, ou encore des données manquant de véracité ou de clarté.

Avez-vous déjà vu un plan brillant échouer parce que personne ne l'a compris, pas parce qu'il était faux[2] ?

Les bonnes décisions ne se restreignent pas aux discussions qui se tiennent dans les salles de conseil : elles prennent toute leur valeur au moment où les idées sont exécutées avec précision, en parfaite synergie avec l'équipe, et habilement communiquées. Les choix stratégiques ne représentent qu'une fraction du chemin à parcourir ; l'autre consiste à maintenir toutes les parties prenantes informées, engagées et alignées. L'histoire regorge d'exemples d'entreprises ayant conçu des idées audacieuses et novatrices, mais dont les initiatives ont échoué en raison d'un manque de cohésion ou d'un travail d'équipe insuffisant. Que l'on soit gestionnaire, propriétaire d'une entreprise ou membre actif dans la prise de décisions, la manière de présenter un plan est souvent déterminante pour son succès ou son échec. Dans le monde actuel, où tout évolue à une vitesse fulgurante, les idées doivent être limpides, facilement accessibles, visuellement attrayantes et suffisamment captivantes pour se démarquer.

Le pont entre la vision et l'exécution[3] :

Les leaders débutent souvent le processus de gestion stratégique avec un but clair à atteindre. Cependant, sans une communication efficace au sein de l'équipe, même la vision la plus

[1] https://www.maxicours.com/se/cours/l-importance-de-la-communication-dans-la-prise-de-decision-et-le-dialogue-social/ le 23/04/2026 à 20 :43
[2] https://fr.linkedin.com/pulse/importance-communication-strategic-decision-making-ali-jami-habdf?tl=fr le 23/04/2026 à 20 :50
[3] IDEM

inspirante perdra de son utilité. Imaginez un marin qui décide d'une direction sans en avertir l'équipage ou un joueur de cricket qui court entre les guichets sans coordonner avec son coéquipier—le risque d'erreurs coûteuses est immense, en particulier lors des moments cruciaux. De manière similaire, dans une organisation, la communication agit comme un pont entre la vision et sa concrétisation. Quand les dirigeants expliquent leurs méthodes de travail, cela permet aux employés de saisir leurs responsabilités, de comprendre les dynamiques collaboratives, et de se soutenir mutuellement pour réaliser des objectifs communs. Pourtant, même avec des stratégies bien établies, le manque de communication peut aisément compromettre leur mise en œuvre réussie.

Favoriser la collaboration et l'innovation[1] :

Un système de communication ouvert permet à chacun de s'exprimer dans une discussion spécifique et garantit que divers points de vue sont pris en considération. Ce sentiment d'être écoutés et valorisés motive les employés, les encourageant ainsi à contribuer activement avec leurs idées au sein d'une équipe. Par ailleurs, cette approche favorise un processus décisionnel optimal, basé sur un cadre collaboratif où les solutions sont réfléchies de manière équilibrée et collective. À l'inverse, l'absence de communication entraîne une fragmentation, où les départements fonctionnent en vase clos, ignorant souvent des opportunités pouvant générer des résultats plus performants.

Renforcer la confiance et la responsabilisation[2] :

Une communication efficace constitue indéniablement le pilier de toute organisation, avec la confiance comme élément central. Pour bâtir cette confiance au sein d'une équipe, l'honnêteté et la liberté d'expression jouent un rôle crucial, notamment chez les leaders. Lorsque la direction exprime de la reconnaissance envers ses collaborateurs, cela renforce leur engagement et les incite à assumer pleinement leurs responsabilités, favorisant ainsi un climat organisationnel marqué par la responsabilité. Cela se révèle particulièrement pertinent dans le cadre de décisions stratégiques, où une responsabilisation accrue permet d'assurer une mise en œuvre optimale des plans. En revanche, l'absence de transparence peut gravement entraver le processus décisionnel, en instillant le doute et en poussant les individus à se désengager.

[1] IDEM
[2] IDEM

Favoriser le succès à long terme[1] :

Toute décision stratégique repose fondamentalement sur la manière dont elle est transmise et mise en œuvre. Les organisations axées sur la communication valorisent des principes tels que la confiance, la coopération et la clarté, ce qui contribue à renforcer les performances à long terme et à optimiser les processus de prise de décision. Une communication efficiente permet d'assurer la pertinence des tactiques tout en favorisant leur adaptation à un environnement en perpétuelle mutation. Pour qu'un plan réussisse, il dépend majoritairement des personnes chargées de son exécution, et c'est uniquement grâce à une communication efficace qu'elles obtiennent les moyens d'y parvenir.

En définitive, la communication ne doit pas être perçue comme un simple complément mais bien comme le pilier central de la prise de décision stratégique. Elle représente le socle de toute initiative structurée, car elle permet de constituer des équipes solides, de stimuler la créativité, de réduire les risques et de bâtir un climat de confiance. Ainsi, pour que les dirigeants puissent maximiser l'atteinte des objectifs stratégiques et assurer une progression constante, il est impératif de mettre en place une communication régulière et appropriée.

3.4. La communication et la performance organisationnelle[2] :

La communication interne constitue une pierre angulaire de la performance organisationnelle, car elle assure une circulation fluide et efficace de l'information tout en facilitant la coordination des activités au sein de l'entreprise. Une communication bien structurée et claire aide les collaborateurs à mieux cerner leurs responsabilités, les objectifs à atteindre et les attentes de l'organisation, optimisant ainsi leur efficacité dans la réalisation des tâches.

En outre, la communication joue un rôle crucial dans le renforcement de la cohésion des équipes, en favorisant les interactions entre les divers membres de l'organisation. Elle instaure un climat de confiance et de coopération, essentiels pour le bon fonctionnement des équipes et la concrétisation des objectifs collectifs. Cette cohésion contribue à améliorer la coordination interservices et à réduire les dysfonctionnements organisationnels.

[1] IDEM

[2] Nouraoui, Nawal. Ouadah, ahlam. L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, mémoire de master.2023.

Par ailleurs, la communication interne s'avère déterminante pour stimuler la motivation et l'engagement des employés. En valorisant leurs efforts, en encourageant leur participation et en favorisant un dialogue ouvert, elle permet de renforcer leur implication dans leurs missions. Cette implication accrue se traduit généralement par un gain de productivité ainsi qu'une qualité supérieure dans les résultats obtenus.

Sur le plan relationnel, une bonne communication facilite également la gestion des conflits en encourageant une meilleure compréhension mutuelle et en diminuant les malentendus. En assurant un échange d'informations transparent et constructif, elle contribue à préserver un climat social serein tout en limitant les tensions pouvant affecter négativement les performances organisationnelles.

Dans un contexte marqué par des mutations constantes, la communication interne devient un outil stratégique de gestion du changement. Elle accompagne efficacement les transformations en tenant les collaborateurs informés, en minimisant les résistances naturelles et en favorisant leur adhésion aux nouvelles orientations stratégiques.

En somme, la communication interne se révèle être un véritable levier stratégique pour optimiser la performance organisationnelle. En facilitant la coordination des actions, en dynamisant la motivation et la coopération au sein des équipes, et en soutenant l'adaptabilité face aux changements, elle contribue de manière significative à renforcer l'efficacité globale de l'organisation et sa compétitivité sur le marché.

Conclusion du Chapitre 1 :

Ce premier chapitre a permis de mettre en lumière le rôle central de la communication managériale dans le fonctionnement des organisations. En explorant ses concepts, ses formes et ses outils, il est apparu clairement qu'elle dépasse la simple transmission d'informations pour s'inscrire comme un levier stratégique au service de la gestion et de la performance organisationnelle.

L'analyse des fondements théoriques a permis de dégager les principales caractéristiques, finalités et fonctions de cette forme particulière de communication. Au-delà de sa contribution à diffuser l'information et à coordonner les activités, elle oriente également les comportements des collaborateurs. En s'appuyant sur une palette d'outils adaptés, les managers peuvent ainsi optimiser la qualité des interactions et renforcer l'efficacité des échanges internes.

Par ailleurs, l'étude des interactions descendantes, ascendantes et horizontales a mis en évidence leur rôle complémentaire dans la circulation de l'information. Néanmoins, ces processus ne sont pas exempts de défis. Divers obstacles peuvent limiter la portée et l'efficacité de cette communication, mettant en exergue l'importance d'une maîtrise solide par les responsables. Cette dimension relationnelle se révèle en particulier cruciale pour la coordination des tâches, la cohésion des équipes et la facilitation des prises de décision.

Au-delà de ses fonctions opérationnelles, la communication managériale se distingue comme un puissant outil d'articulation stratégique. Elle joue un rôle clé dans la mobilisation du personnel, favorise des décisions éclairées et participe activement à l'amélioration globale des performances organisationnelles. En encourageant le dialogue, l'écoute active et la transparence, elle développe l'engagement des collaborateurs et instaure un environnement de travail propice au succès collectif.

Ainsi, ce chapitre pose les bases théoriques essentielles pour appréhender les interactions entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines. Ces notions serviront de socle pour le chapitre suivant, qui approfondira l'étude des mécanismes de l'engagement au travail et leur interaction avec les pratiques communicationnelles des managers.

Chapitre 2 :

L’engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale

Chapitre 2 : L'engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale

Introduction :

Dans un contexte contemporain marqué par une intensification de la concurrence et des changements incessants au sein des structures organisationnelles, la fonction des ressources humaines revêt une importance stratégique particulière.

Désormais, la performance d'une entreprise ne repose plus uniquement sur la disponibilité de ressources matérielles ou financières, mais surtout sur sa capacité à mobiliser, motiver et impliquer pleinement ses collaborateurs dans les projets et processus opérationnels.

L'engagement des employés va bien au-delà du respect passif des obligations professionnelles ou de l'exécution mécanique des tâches. Il renvoie à un lien émotionnel et rationnel qui unit l'employé à son organisation, se manifestant par une participation active, un souci constant de contribuer à la réalisation des objectifs collectifs et une adhésion forte aux valeurs de l'entreprise. Ce type d'implication est guidé par des comportements empreints de motivation, d'enthousiasme et d'un sentiment d'appartenance qui transcendent les simples responsabilités professionnelles.

À l'inverse, un faible niveau d'engagement peut avoir des répercussions négatives significatives, telles qu'une baisse de la productivité, une hausse de l'absentéisme et un taux élevé de rotation du personnel. Cependant, il est essentiel de préciser que l'engagement des employés ne se développe pas spontanément. Il se construit à travers une multitude de facteurs interconnectés qui influencent le quotidien des équipes. Parmi ces variables clés figurent le style de management, la reconnaissance des efforts, la qualité du climat organisationnel, les conditions de travail et l'efficacité de la communication interne. Ces aspects jouent un rôle déterminant dans la manière dont les employés perçoivent leur environnement professionnel et façonnent leur degré d'implication.

Dans ce contexte, la communication interne occupe une place centrale dans le renforcement de l'engagement. Il ne s'agit pas simplement de multiplier les échanges ou d'émettre un grand volume d'informations, mais plutôt de privilégier une communication qualitative. Cela implique d'instaurer un dialogue ouvert basé sur l'écoute active, le partage des idées, le feedback constructif et la transparence. Une communication saine favorise un climat de

confiance, réduit les malentendus et permet aux employés de s'aligner sur les orientations stratégiques de l'organisation. De son côté, le management joue un rôle pivot dans cette dynamique, car il agit comme le principal vecteur de la communication interne et influence directement les attitudes des collaborateurs. Dans ce cadre, ce chapitre se propose d'explorer en profondeur la notion d'engagement des ressources humaines ainsi que son interaction avec la communication managériale. Dans un premier temps, il s'agira d'établir les bases théoriques de l'engagement en définissant clairement ses traits distinctifs et en le différenciant d'autres concepts proches. Ensuite, nous analyserons les principaux facteurs qui déterminent son niveau au sein d'une organisation. Enfin, nous mettrons en lumière les dimensions clés de la communication managériale en tant que levier essentiel pour renforcer et pérenniser l'engagement des collaborateurs.

Chapitre 2 : L'engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale

1. Section 1 : Les fondements de l'engagement des ressources humaines

Le principe fondamental de l'engagement des ressources humaines repose sur un ensemble de théories et concepts décrivant le lien qui unit les employés à leur organisation. L'engagement se caractérise par une disposition psychologique englobant la participation active, la loyauté envers l'entreprise et l'envie de contribuer à son succès. Toutefois, cette notion se révèle bien plus complexe, intégrant des dimensions affectives, rationnelles et normatives. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, elle ne se confond ni avec la motivation ni avec l'implication.

1.1. Définition de l'engagement des ressources humaines[1]

L'engagement des ressources humaines se définit à la fois comme un état d'esprit et une attitude proactive traduisant le niveau d'implication d'un employé, de même que son investissement émotionnel et intellectuel envers son poste et son organisation. Ce concept dépasse la simple réalisation des tâches assignées et englobe une participation active aux initiatives visant à optimiser la performance de l'entreprise, atteindre ses objectifs stratégiques et contribuer au développement organisationnel, notamment en période de transformation.

En général, cet engagement est fortement modelé par les politiques de gestion des ressources humaines, qui cherchent à aligner les motivations des employés avec les aspirations stratégiques de l'organisation. Parmi ces politiques figurent des pratiques telles que la communication interne efficace, la reconnaissance des performances, un style de management adapté et le développement des compétences. Ces facteurs jouent un rôle crucial dans la création d'un sentiment d'appartenance et de loyauté chez les employés, alimenté par un environnement de travail positif où règnent confiance et valorisation des efforts individuels.

Dans des contextes caractérisés par des ressources limitées et une instabilité fréquente, comme c'est souvent le cas pour certaines petites entreprises en Afrique, l'engagement des ressources humaines prend une dimension encore plus stratégique. Il s'appuie sur des interactions interpersonnelles fortes, des méthodes de gestion flexibles et la capacité du personnel à évoluer

[1] JOHN BYARUNGI CHUVI RUVALE 2025 LE ROLE STRATEGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA REUSSITE D'UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, effets sur l'engagement des employés et la performance perçue du Supermarché De l'est à Bunia(République Démocratique du Congo) Vol. 3, No. 5, p3.

face aux transformations constantes. Ainsi, cet engagement devient un outil clé pour garantir la pérennité et la réussite des changements organisationnels nécessaires.

L'analyse de l'engagement des collaborateurs peut également être abordée sous plusieurs aspects, notamment affectif, normatif et calculé. Des évaluations statistiques permettent d'en mesurer l'intensité, faisant de celui-ci un indicateur essentiel pour jauger la performance organisationnelle. Il sert ainsi à déterminer dans quelle mesure les employés sont prêts à contribuer efficacement à la réalisation des ambitions stratégiques de leur entreprise.

1.2. Dimensions de l'engagement :

1.2.1. La définition de la dimension de l'engagement :

Le concept d'engagement des ressources humaines représente une réalité complexe, englobant l'implication psychologique, émotionnelle et comportementale d'un individu envers son organisation professionnelle. Cet engagement se décline en plusieurs dimensions, réparties en trois catégories principales : Engagement affectif : Cette dimension reflète l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation. Il choisit de rester dans l'entreprise par conviction personnelle, car il en partage les valeurs fondamentales et s'identifie à ses objectifs. Engagement de continuité : Ici, l'engagement repose sur une évaluation rationnelle des coûts et des avantages. L'employé demeure fidèle à son organisation en partie parce qu'un départ entraînerait des pertes importantes, qu'elles soient financières, professionnelles ou personnelles. Engagement normatif : Cette dimension fait référence au sentiment de responsabilité morale. L'employé reste dans l'organisation en vertu d'un devoir perçu ou par loyauté envers celle-ci, se sentant redevable de contribuer à son succès. Ces trois dimensions illustrent la complexité et l'importance de l'engagement dans la gestion des ressources humaines.[1]

1.2.2. Dimensions de l'engagement des employés[2] :

La seule chose qui distingue les organisations hautement productives des autres entreprises est la qualité de leurs employés et leur niveau d'engagement. À l'inverse, la confiance qu'une organisation accorde à ses employés et les efforts qu'elle déploie pour les maintenir concentrés,

[1] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review .

[2] https://www.managementstudyguide.com/fr/employee-engagement-dimensions.htm consulter le 24/04/2026 20 :04

motivés et satisfaits sont également l'un des nombreux facteurs qui distinguent les entreprises réputées de celles qui ne le sont pas.

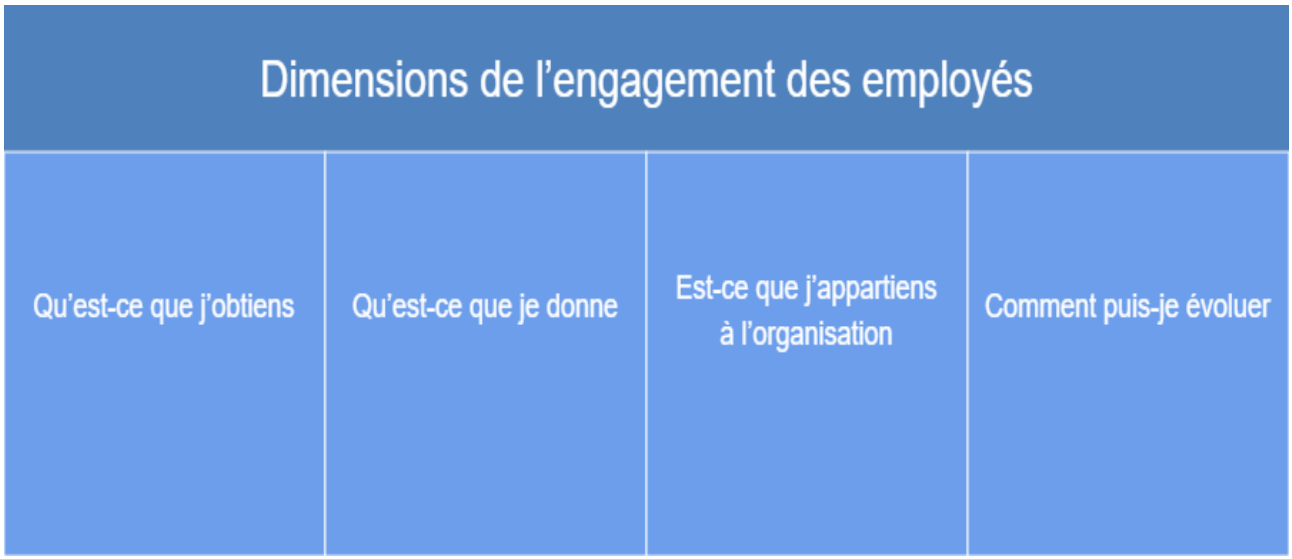
Les organisations ne peuvent atteindre leurs objectifs en se contentant de définir leur mission, ni favoriser une culture d'entreprise performante sans prendre des mesures concrètes. Elles ont besoin de collaborateurs pour accomplir leur travail, et ce, avec excellence.

Pour atteindre leurs objectifs, les organisations ont besoin de collaborateurs activement engagés. L'engagement des employés ne se manifeste que dans les organisations qui considèrent leurs collaborateurs comme leur atout principal et prennent soin de leurs besoins fondamentaux et psychologiques. Les entreprises qui remplissent toutes ces conditions d'engagement des employés se développent beaucoup plus rapidement et perdurent beaucoup plus longtemps que celles qui ne les remplissent pas.

Il existe différentes dimensions de l'engagement des employés qui permettent aux organisations productives de se démarquer des autres et de déterminer leur destin...

Des éléments tels que ce que les employés obtiennent en échange des efforts qu'ils fournissent pour accomplir les tâches qui leur sont déléguées, s'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, s'ils sont considérés comme un atout important ou simplement comme un moyen d'accomplir leur travail, et comment ils peuvent évoluer en restant fidèles à l'organisation sont d'une importance capitale. En réalité, ces éléments émotionnels révèlent les besoins fondamentaux des employés. Ils ne souhaitent contribuer que lorsque leurs efforts sont reconnus et récompensés. De plus, ils peuvent les inciter à être plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches.

Figure N°02 : Dimensions de l'engagement des employés



Source : management study guide

Qu'est-ce que j'obtiens : L'engagement des employés dépend, dans une certaine mesure, de ce qu'ils obtiennent en échange de leur travail. Cela comprend la rémunération de base, les avantages sociaux, la culture organisationnelle et l'environnement de travail. Ce sont des éléments fondamentaux qui les motivent à rejoindre l'organisation et à s'investir pleinement dans la tâche qui leur est confiée.

Que dois-je donner : S'agissant d'un processus à double sens, définir des attentes claires joue un rôle important. Cela permet aux employés de comprendre précisément ce que l'on attend d'eux de la part de l'organisation. Cela inclut la définition des responsabilités et des tâches à accomplir. L'équipe des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques ou managers doivent leur expliquer clairement ce qu'ils sont censés faire. Cela permet de créer des relations plus constructives entre les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés et les équipes de travail.

Est-ce que j'appartiens à l'organisation : Le lien social est un besoin fondamental pour chacun. Même les employés souhaitent rester dans une organisation qui les considère comme un élément à part entière et non comme un simple moyen d'accomplir leur travail. « Mon opinion compte » leur procure de la satisfaction et les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Comment puis-je grandir : La croissance continue, incluant les promotions, les augmentations de salaire, les récompenses et la reconnaissance, est un outil essentiel pour fidéliser les employés. Les nouveaux défis et les opportunités d'apprentissage les motivent dans leur vie professionnelle et les encouragent à donner le meilleur d'eux-mêmes, même en temps de crise.

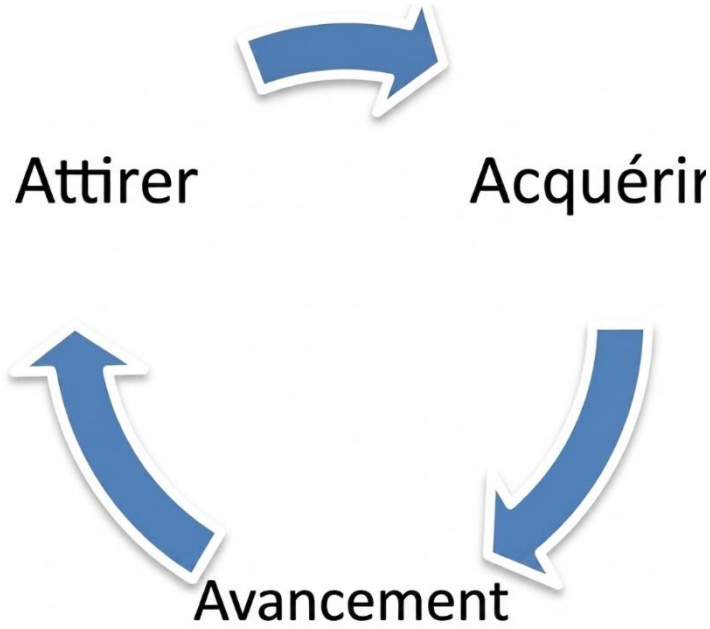
1.2.3. Les 3 phases de l'engagement des employés[1] :

L'engagement des employés est un concept qui a gagné en importance dans le monde de l'entreprise au cours des dernières années. En termes simples, un fort niveau d'engagement des employés se traduit directement par une meilleure rentabilité pour l'organisation. Cet engagement constitue un pilier fondamental. Les entreprises les plus performantes l'ont compris depuis longtemps, tandis que celles qui peinent à obtenir de bons résultats commencent tout juste à en saisir l'importance. Il apparaît donc évident qu'impliquer les collaborateurs et donner un véritable sens à leur travail est une démarche essentielle. Lorsqu'un employé ne perçoit pas

[1] https://www.managementstudyguide.com/fr/employee-engagement-phases.htm consulter le 28/04/2026 20 :20

l'impact de sa contribution sur la réussite de l'entreprise, il est peu probable qu'il s'y investisse durablement. Il pourrait envisager de quitter son poste dans un avenir proche, particulièrement dès qu'une opportunité mieux rémunérée surgira. Cependant, bâtir un réel engagement est un processus qui s'inscrit dans la durée. Il repose sur plusieurs étapes représentant différents degrés d'implication, de fidélité et de sentiment d'appartenance entre l'employé et son employeur. Ces étapes forment un cycle continu, indispensable à toute organisation aspirant à améliorer sa performance et sa rentabilité globale.

Figure N°03 : Les 3 phases de l'engagement des employés



Source : management study guide

1.2.3.1. Attirez :

La première étape du cycle d'engagement des employés consiste à séduire les meilleurs talents de l'industrie. Cela implique de projeter une image particulièrement positive de la culture d'entreprise et des perspectives de carrière qu'elle peut offrir en tant qu'employeur potentiel. L'objectif est de concevoir minutieusement une image d'employeur authentique, sincère et attrayante. Bien que souvent indirecte, cette première rencontre influence grandement l'intérêt d'un large éventail de candidats à postuler pour les postes disponibles au sein de l'organisation. C'est pourquoi cette étape constitue un pilier fondamental du cycle d'engagement.

Un élément tout aussi déterminant dans la réputation d'une organisation réside dans ses propres employés. Ces derniers ne sont pas seulement perçus comme des ressources professionnelles, mais également comme des clients internes. Leur satisfaction au travail, tant sur le plan personnel que professionnel, reflète la qualité de leur environnement professionnel. Il est donc crucial de ne pas négliger leur épanouissement. En plus de s'efforcer de séduire des talents externes, il est tout aussi essentiel de cultiver la fidélité et le bien-être de ceux qui font déjà partie de l'équipe.

1.2.3.2. Acquisition :

L'acquisition d'une image positive repose sur plusieurs facteurs essentiels. Elle englobe (1) la manière dont les candidats potentiels sont accueillis et interagissent avec l'organisation lors de la publication d'une offre d'emploi, (2) le respect des engagements pris pendant le processus de recrutement, et (3) l'élaboration d'une culture d'entreprise capable de répondre aux besoins des nouveaux collaborateurs.

Lorsqu'une organisation diffuse une offre d'emploi, les réponses des candidats en disent long sur leur perception initiale de l'entreprise. Leur manière de postuler, l'accueil réservé à leurs candidatures par l'organisation, ainsi que les interactions qui en découlent reflètent directement l'image et les valeurs de l'entreprise.

Attirer les talents les plus prometteurs constitue une première étape cruciale, mais cela ne suffit pas. Dès leur intégration, il est impératif pour l'organisation de respecter les promesses formulées tout au long du processus de recrutement afin d'établir une relation de confiance.

En outre, il est essentiel que les nouveaux arrivants se sentent épanouis et satisfaits, surtout lorsque leurs attentes rencontrent la réalité de leur nouveau poste. Une culture d'entreprise bien adaptée à leurs besoins est un levier fondamental pour cultiver leur motivation et leur engagement à long terme.

L'objectif ultime est de les mettre en position de donner le meilleur d'eux-mêmes en leur confiant rapidement des missions motivantes et enrichissantes. Cela contribue à instaurer dès le départ une habitude positive et une dynamique culturelle solide au sein de l'organisation.

1.2.3.3. Avancement :

La mobilité constante des talents représente l'ultime phase d'un processus inévitable. Cela ne se limite pas simplement à l'octroi de promotions ou à l'augmentation des salaires, mais englobe également leur épanouissement à travers des moyens divers, tant concrets

qu’intangibles. La rotation des postes, lorsqu’elle est bien orchestrée, peut offrir aux employés l’opportunité d’acquérir de nouvelles compétences, d’assumer davantage de responsabilités et de renforcer leur sentiment d’appartenance. Investir dans la progression des collaborateurs, sous toutes ses formes, financières ou non, est un levier indispensable pour assurer leur engagement durable tout en favorisant leur développement personnel.

Les étapes décrites représentent les phases essentielles du cycle d'engagement des employés, débutant bien avant que le nouveau collaborateur ne rejoigne l'organisation. L'objectif, comme souligné auparavant, n'est pas seulement de séduire, recruter et retenir les talents les plus prometteurs, mais également de favoriser leur épanouissement personnel et professionnel au sein de l'entreprise.

2. Section 02 : Les facteurs qui influencent l'engagement des ressource humaines

L'engagement des ressources humaines représente un élément essentiel dans la performance et la réussite des organisations. Il traduit le degré d'implication, de motivation et d'attachement des employés envers leur entreprise. Cet engagement est influencé par plusieurs facteurs liés à l'organisation, au management ainsi qu'au développement professionnel des collaborateurs. La prise en compte de ces facteurs permet aux entreprises de créer un environnement de travail favorable, d'améliorer la satisfaction des employés et de renforcer leur efficacité au travail.

2.1. Les facteurs organisationnels :

2.1.1. La confiance en l'entreprise[1] :

Illustrons cela par un cas concret. Supposons que votre organisation sollicite les avis de ses employés à propos d'un nouveau processus de travail, en utilisant des outils comme des enquêtes ou des entretiens. La qualité et le taux de participation des collaborateurs dépendent directement du degré de confiance qu'ils accordent à l'entreprise. S'ils ont le sentiment que leurs opinions ne sont pas réellement prises en compte, qu'elles pourraient être utilisées à leur détriment ou qu'aucune action concrète ne découlera de leurs contributions, ils seront bien moins enclins à partager des idées constructives. Pour bâtir cette confiance indispensable au sein de votre équipe, il est essentiel de mettre l'accent sur trois principes fondamentaux : une communication claire et authentique une transparence dans les actions et décisions une application constante de l'équité

La confiance constitue un principe fondamental au sein de toute organisation et représente une pierre angulaire des relations professionnelles, indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans le contexte professionnel, il devient impératif pour les employés de collaborer, d'échanger des informations et de travailler collectivement dans la perspective

[1] Delaye, R., & Lardellier, P. (2014). La confiance : Relations, organisations, capital humain. Paris : EMS Management & Société.

d'atteindre les objectifs organisationnels. Toutefois, cette collaboration ne peut s'avérer pleinement efficiente qu'en présence d'un climat de confiance réciproque entre les acteurs constitutifs de l'organisation. Dans un premier temps, la confiance joue un rôle déterminant en atténuant l'incertitude inhérente aux interactions professionnelles. Lorsqu'un employé perçoit que son organisation agit de manière honnête, équitable et transparente, il développe un sentiment de sécurité qui non seulement consolide son implication dans son travail, mais également renforce son adhésion aux valeurs et missions de l'entreprise. En second lieu, l'établissement d'un climat de confiance optimise la communication interne. Cette dynamique permet aux salariés d'exprimer leurs idées, de signaler leurs difficultés et de participer activement aux échanges sans redouter des jugements négatifs ou des sanctions disproportionnées. Une telle liberté dans l'expression favorise ainsi la circulation d'informations stratégiques et stimule une collaboration harmonieuse entre les membres de l'organisation. La confiance contribue également à l'autonomisation des employés. En leur offrant un environnement où ils se sentent valorisés et respectés, l'entreprise les incite à assumer davantage de responsabilités et à initier des démarches proactives dans leur travail. Par conséquent, il devient possible de réduire un contrôle hiérarchique excessif tout en augmentant simultanément la productivité globale. De surcroît, la confiance constitue un levier central pour le développement du capital humain. En encourageant la créativité, l'innovation et la motivation des employés, elle nourrit leur sentiment d'appartenance à l'organisation et stimule leur engagement dans les projets orientés vers sa réussite. Un environnement professionnel imprégné de confiance agit ainsi comme un catalyseur en renforçant les compétences individuelles et collectives. En revanche, l'absence de confiance engendre divers dysfonctionnements organisationnels, parmi lesquels figurent les tensions interpersonnelles, une communication déficiente, une élévation du niveau de stress professionnel, une diminution de l'engagement des salariés et, inévitablement, une baisse des performances globales. À la lumière de ces observations, il convient d'affirmer que la confiance se positionne comme un facteur clé pour garantir la stabilité, la cohésion et le succès organisationnel. Sa promotion au sein des entreprises constitue donc autant une condition préalable à leur développement qu'un moteur essentiel pour atteindre et pérenniser leurs objectifs stratégiques

2.1.2. L'alignement avec les valeurs personnelles[1] :

L'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'entreprise est devenu un pilier fondamental pour encourager l'engagement au sein des équipes. Plus particulièrement, les jeunes générations ne se contentent plus de rechercher un poste stable ou une rémunération compétitive. Elles aspirent désormais à évoluer dans un environnement professionnel où la mission, les objectifs et les principes de l'organisation résonnent avec leurs convictions profondes. Ce partage de valeurs permet aux employés de développer un sentiment d'appartenance accru, qui se traduit par une motivation renforcée, une implication durable et une fidélité envers leur employeur. D'après l'enquête Randstad Workmonitor 2026, une proportion significative de travailleurs refuse d'intégrer une entreprise dont les pratiques ou les positions divergent trop de leurs propres valeurs. Cette tendance met en lumière l'importance croissante de l'éthique, de la responsabilité sociale et de la culture organisationnelle dans le choix des collaborateurs. Les entreprises, pour demeurer attractives et retenir les talents, doivent donc construire une identité forte et ancrer leurs actions dans des valeurs authentiques. Pour approfondir cet alignement entre employés et organisations, il est essentiel d'adopter des pratiques en phase avec les préoccupations contemporaines, comme le développement durable, la responsabilité sociale, l'équité ou la préservation de l'environnement. Ces initiatives donnent un sens accru au travail des salariés en les faisant sentir partie prenante d'une dynamique qui dépasse le cadre professionnel pour contribuer au bien commun. Ce positionnement les amène à se sentir davantage valorisés et investis dans la réussite des objectifs collectifs de l'entreprise.

L'alignement avec les valeurs personnelles se traduit par la capacité des employés à s'identifier aux principes, à la culture et aux objectifs de leur organisation. Lorsqu'un collaborateur partage ces valeurs, il expérimente une satisfaction accrue dans son travail et ressent un attachement plus profond envers son entreprise. Cette harmonie entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation constitue un levier puissant pour stimuler l'engagement, la motivation et la fidélité au sein des équipes. Dans le contexte actuel, les travailleurs accordent une importance grandissante au sens qu'ils donnent à leur activité professionnelle. Ils aspirent à évoluer dans des environnements où des principes tels que l'éthique, la transparence, le respect mutuel, la responsabilité sociale ou encore la préservation de l'environnement sont pleinement intégrés. Lorsque l'entreprise adopte de manière tangible et sincère ces valeurs, les collaborateurs se

[1] https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/facteurs-influencent-lengagement-des/ consulté le 17/05/2026 à 00 :32

sentent davantage motivés et impliqués dans la réussite collective. En revanche, un décalage entre les valeurs affichées par l'entreprise et celles des salariés peut générer frustration, désengagement et, à terme, inciter au départ. Pour se sentir véritablement investis, les travailleurs doivent percevoir une cohérence entre les convictions qu'ils défendent et celles adoptées par leur organisation. Ainsi, pour accroître l'engagement des équipes et favoriser leur implication durable, il est essentiel pour les entreprises de développer une culture organisationnelle fondée sur des valeurs solides et mises en œuvre au quotidien. Une telle démarche contribue à instaurer un climat de confiance, à renforcer le sentiment d'appartenance et à encourager un investissement constant et pérenne de la part des employés.

2.1.3. Un environnement de travail sûr favorise l'engagement[1] :

Un environnement de travail sûr constitue un facteur essentiel dans le renforcement de l'engagement des ressources humaines. Lorsque les employés se sentent en sécurité sur leur lieu de travail, aussi bien sur le plan physique que psychologique, ils développent un sentiment de confiance envers l'entreprise et sont davantage motivés à accomplir leurs tâches de manière efficace. La sécurité au travail ne concerne pas uniquement la prévention des accidents, mais englobe également les conditions de travail, le respect des normes de sécurité, le bien-être des employés ainsi que la prévention des risques professionnels.

Les études démontrent qu'un faible niveau d'engagement peut avoir des conséquences négatives importantes sur la sécurité au travail. Les employés désengagés sont souvent moins attentifs, moins motivés et moins impliqués dans le respect des procédures de sécurité, ce qui augmente les risques d'accidents professionnels. À l'inverse, les travailleurs engagés sont généralement plus responsables, plus vigilants et participent activement au maintien d'un environnement de travail sécurisé. L'engagement et la sécurité au travail sont donc étroitement liés et se renforcent mutuellement.

Afin de garantir un environnement de travail sûr, l'entreprise doit mettre à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour exercer leurs activités dans de bonnes conditions. Cela comprend la fourniture d'équipements adaptés, d'outils de protection, de technologies sécurisées ainsi que l'élaboration de règles et de politiques claires en matière de sécurité.

[1] IDEM

L'entreprise doit également assurer des programmes de formation réguliers afin de sensibiliser les employés aux risques professionnels et de leur apprendre les bonnes pratiques à adopter en cas de danger ou d'urgence.

Les managers, superviseurs, mentors et formateurs jouent également un rôle fondamental dans l'application des mesures de sécurité. Ils doivent veiller au respect des procédures établies, accompagner les employés dans l'utilisation correcte des équipements et intervenir rapidement en cas de problème. Une communication efficace entre les responsables et les employés demeure indispensable pour garantir un climat de travail sécurisé et rassurant.

Les employés doivent aussi avoir la possibilité d'exprimer librement leurs préoccupations, leurs remarques ou leurs suggestions concernant la sécurité au travail. Lorsque les collaborateurs sentent que leurs avis sont pris en considération et que la direction agit rapidement face aux risques signalés, ils développent un sentiment de reconnaissance et de confiance envers l'entreprise. Cette relation de confiance contribue à renforcer leur implication et leur engagement au sein de l'organisation.

Un environnement de travail sûr présente plusieurs avantages pour l'entreprise. Il permet de réduire les accidents et les absences, d'améliorer la satisfaction des employés, de diminuer le turnover et d'augmenter la productivité. En créant des conditions de travail stables et sécurisées, l'entreprise favorise le bien-être de ses collaborateurs et renforce leur attachement à l'organisation. Ainsi, la sécurité au travail apparaît comme un élément indispensable pour développer un engagement durable des ressources humaines.

2.2. Les facteurs managériaux :

2.2.1. Leadrship efficace[1] :

Le leadership efficace représente une compétence essentielle pour assurer la réussite et la performance de l'organisation. Le rôle du leader ne consiste pas uniquement à diriger ou à contrôler les employés, mais surtout à influencer positivement les collaborateurs, à les motiver et à les guider vers l'atteinte des objectifs communs. Le leadership efficace repose sur la capacité du manager à instaurer une vision claire, à mobiliser les équipes et à créer un environnement de travail favorable à la coopération et à l'engagement des ressources humaines.

[1] CABANE Pierre, *Devenez un leader : les clés de la réussite*, Paris, Éditions Eyrolles, 2017, 304 p.

Le leadership efficace dépend également de la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise. Un bon leader doit être capable de communiquer efficacement avec ses collaborateurs, d'écouter leurs besoins et leurs préoccupations, ainsi que de favoriser le dialogue et la confiance. La communication constitue un élément fondamental du leadership puisqu'elle permet une meilleure compréhension des objectifs de l'organisation et renforce l'implication des employés dans leur travail.

La motivation des employés représente aussi un élément central du leadership efficace. Le manager doit encourager ses collaborateurs, reconnaître leurs efforts et valoriser leurs compétences afin de maintenir leur satisfaction et leur engagement. Les employés sont généralement plus performants lorsqu'ils se sentent respectés, écoutés et considérés comme des acteurs importants dans l'organisation. Ainsi, le leadership efficace contribue à améliorer la performance individuelle et collective.

Le leadership efficace repose également sur plusieurs qualités essentielles telles que la capacité de prise de décision, l'organisation, l'esprit d'innovation et l'adaptabilité face aux changements. Le leader doit savoir résoudre les problèmes, prendre des décisions adaptées et encourager le travail en équipe. Il doit aussi être capable de déléguer certaines responsabilités afin de développer l'autonomie et la confiance des collaborateurs. Le leadership efficace joue un rôle important dans la création d'un climat social positif au sein de l'organisation. Un style de leadership basé sur le respect, la participation et la confiance favorise la cohésion des équipes, réduit les conflits et améliore les relations professionnelles. Cela permet de renforcer l'engagement des ressources humaines et d'améliorer durablement la performance de l'entreprise.

L'engagement des employés au travail repose en grande partie sur l'efficacité de la direction. Les managers, en étant directement connectés aux équipes, jouent un rôle déterminant : ils peuvent soit booster l'implication des collaborateurs, soit la freiner. Selon une étude récente, 57 % des salariés reconnaissent avoir quitté leur poste en raison d'un mauvais management. Bien qu'il soit peu probable que le manque d'engagement ait été le seul facteur de leur départ, cette statistique met en lumière l'importance des managers dans les décisions liées à la fidélité des employés. Malheureusement, certains managers n'ont ni les compétences ni les aptitudes nécessaires pour incarner un leadership efficace. Une autre recherche confirme que dans 82 % des cas, les entreprises ne choisissent pas la personne idéale pour occuper un poste de manager. Face à cette réalité, il est crucial pour les employeurs de réexaminer leurs politiques de

promotion interne. Toutefois, nombre de ces managers disposent du potentiel pour stimuler l'engagement, mais nécessitent simplement les outils appropriés et une formation adaptée. Un engagement durable demande également une communication constante avec vos équipes. Qu'il s'agisse de réunions générales, de partages d'informations ou d'échanges informels, les managers doivent intégrer ces interactions dans leur planning pour cultiver un environnement propice à la motivation et au dialogue.

2.2.2. La clarté du rôle[1] :

Rédiger une description de poste claire et détaillée est une étape cruciale dans la gestion des ressources humaines. Cependant, il ne suffit pas de produire une fiche de poste pour garantir une intégration réussie des employés. Si les missions réelles diffèrent de celles présentées lors du processus de recrutement, cela peut engendrer des tensions. En effet, l'un des principaux facteurs de départ précoce des nouvelles recrues réside souvent dans l'écart entre les promesses affichées et la réalité quotidienne du poste. Lorsque la nature des responsabilités, les conditions de travail ou les objectifs diffèrent de ce qui était annoncé, cela peut créer de la déception et entamer la confiance envers l'organisation. Ces facteurs affectent l'implication, réduisent la motivation et augmentent le risque de turnover au cours des premiers mois. La clarté sur les rôles et responsabilités ne doit pas se limiter aux nouveaux arrivants. Dans un contexte où les environnements professionnels deviennent de plus en plus complexes sous l'effet des évolutions technologiques, des méthodes innovantes de travail et des exigences fluctuantes, les entreprises doivent régulièrement ajuster leurs modes de fonctionnement et leurs objectifs. Ces adaptations impliquent également des changements dans les tâches et responsabilités des employés. Pourtant, dans de nombreuses instances, ces derniers ne reçoivent pas suffisamment d'informations quant à l'impact de ces transformations sur leur rôle ou ne bénéficient pas d'un accompagnement clair concernant leurs nouvelles missions. Il arrive fréquemment que les managers supposent, à tort, que leurs collaborateurs comprennent naturellement les attentes liées à ces évolutions. Cette présomption, accompagnée d'un défaut de communication précis, peut entraîner diverses difficultés organisationnelles. Les employés, confrontés à une confusion sur les attentes, risquent de commettre davantage d'erreurs, de rencontrer des problèmes dans la coordination du travail et de multiplier les incompréhensions avec leurs collègues. Ce flou crée également un sentiment de frustration chez certains, notamment lorsque les attentes restent

[1] https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/facteurs-influencent-lengagement-des/ consulté le 17/05/2026 à 01 :24

nébuleuses ou que les responsabilités sont mal cadrées, ce qui peut engendrer un stress supplémentaire. À plus long terme, cette absence de clarté sur les rôles peut entraîner une détérioration du niveau d'engagement des collaborateurs. Lorsqu'un employé ne perçoit pas distinctement son rôle au sein de l'organisation ou sa contribution aux objectifs globaux, il peut rapidement perdre sa motivation ainsi que son sentiment d'appartenance à son entreprise. Ces conséquences se traduisent par une baisse générale de satisfaction au travail et de performances globales, tant sur le plan individuel que collectif. De plus, des rôles mal définis peuvent provoquer des tensions au sein des équipes, alimentant ainsi des conflits relatifs au partage des tâches ou à la prise de décision. Dans ce contexte, il incombe aux dirigeants et managers de promouvoir une communication claire et continue sur les missions, responsabilités et attentes professionnelles. Ils devraient veiller à ce que chaque employé comprenne pleinement son rôle dans l'organisation ainsi que le sens des objectifs à atteindre. Cette démarche peut être soutenue par des réunions régulières, des conversations directes avec les collaborateurs, des formations spécifiques ou encore la mise à jour systématique des fiches de poste pour refléter tout changement opérationnel ou stratégique pertinent. Clarifier efficacement les rôles constitue un levier fondamental pour l'engagement des équipes. Lorsqu'un employé est informé avec clarté sur ses responsabilités et sa contribution au succès global de l'entreprise, il se sent valorisé, rassuré et utile. Cela renforce sa motivation, accroît sa satisfaction au travail et favorise son implication dans les projets organisationnels. Une définition précise des attentes professionnelles permet ainsi d'améliorer l'engagement individuel et collectif, d'encourager la cohésion entre les membres des équipes et d'optimiser la performance globale des organisations.

2.2.3. La fierté du travail accompli[1] :

Selon Linda A. Hill, professeure à la Harvard Business School, une raison d'être claire et motivante constitue un élément essentiel pour renforcer la cohésion et l'unité au sein d'une équipe de travail. En effet, lorsqu'une organisation définit clairement sa mission, ses objectifs et ses valeurs, les employés parviennent plus facilement à comprendre le sens de leur travail ainsi que leur contribution à la réussite collective. Cette vision commune agit comme un facteur

[1] https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/facteurs-influencent-lengagement-des/ consulté le 17/05/2026 à 02 :04

de rassemblement qui permet de créer un esprit d'équipe solide et de favoriser l'engagement des collaborateurs envers l'organisation.

La première étape de tout travail collaboratif consiste généralement à déterminer les objectifs que l'équipe doit atteindre ainsi que les résultats attendus. Ces objectifs deviennent alors un repère commun autour duquel les membres de l'équipe organisent leurs efforts et coordonnent leurs activités. Lorsque les employés comprennent clairement les finalités de leur travail et l'importance de leurs missions, ils développent un sentiment d'utilité et d'appartenance plus fort. Ils ne considèrent plus leurs tâches comme de simples obligations professionnelles, mais comme une contribution réelle au développement et au succès global de l'entreprise.

Les collaborateurs recherchent généralement un environnement professionnel dans lequel ils peuvent se sentir intégrés, utiles et reconnus. Ils souhaitent faire partie d'une équipe performante, être fiers de leurs réalisations et percevoir l'impact positif de leur travail sur les résultats de l'organisation. Ce sentiment de fierté et cette compréhension du rôle de chacun représentent des facteurs importants de motivation et d'engagement des ressources humaines. Lorsque les employés partagent une mission commune et adhèrent aux objectifs de l'entreprise, leur implication dans le travail devient plus forte et leur volonté de contribuer au succès collectif augmente considérablement.

Toutefois, le développement de cet engagement peut devenir plus complexe dans les nouveaux modes d'organisation du travail, notamment avec le télétravail et les systèmes hybrides combinant présence à distance et présence sur site. L'éloignement physique entre les membres de l'équipe peut parfois réduire les échanges informels, limiter le sentiment d'appartenance et affaiblir les relations professionnelles. Dans ce contexte, les entreprises doivent mettre en place des moyens de communication efficaces afin de maintenir la cohésion des équipes et de préserver l'engagement des employés. Les réunions régulières, les échanges fréquents entre managers et collaborateurs ainsi que le feedback continu jouent un rôle essentiel pour renforcer la communication et maintenir le lien entre les employés, même lorsqu'ils travaillent à distance.

Le défi de l'engagement est encore plus important pour les travailleurs non-sédentaires, qui représentent une grande partie de la main-d'œuvre mondiale, notamment dans les secteurs de l'industrie, de la santé, du commerce et des services. Ces employés exercent souvent leurs activités sur le terrain ou dans des environnements où ils disposent de peu de temps pour participer aux réunions d'entreprise ou aux projets collectifs. Leur attention se concentre

principalement sur leurs tâches quotidiennes, la sécurité au travail, les objectifs de productivité et les contraintes opérationnelles. Par conséquent, ils peuvent parfois se sentir éloignés des orientations stratégiques de l'entreprise et moins impliqués dans la vie organisationnelle.

Dans ce type de contexte, le rôle du manager devient particulièrement important. Les responsables hiérarchiques doivent assurer un suivi régulier des employés, maintenir une communication claire et montrer de l'intérêt pour leurs efforts et leurs difficultés professionnelles. Les interactions directes avec le manager permettent aux travailleurs de se sentir soutenus, écoutés et valorisés. Le feedback positif, les encouragements et la reconnaissance des performances contribuent fortement à renforcer la motivation et le sentiment d'appartenance des employés.

Ainsi, la création d'un objectif commun et d'une vision partagée représente un facteur essentiel de l'engagement organisationnel. Lorsqu'une entreprise parvient à donner du sens au travail de ses collaborateurs et à maintenir des relations de communication efficaces, elle favorise non **seulement** la satisfaction et la motivation des employés, mais également la performance collective et la réussite durable de l'organisation.

2.3. Les facteurs de développement et de motivation :

2.3.1. Les facteurs de développement et de motivation[1] :

L'engagement des employés repose sur une dynamique d'échange mutuel entre l'entreprise et ses collaborateurs. Il est illusoire pour une organisation de s'attendre à une forte motivation, une implication durable et une fidélité accrue de la part de son personnel si elle ne manifeste pas un intérêt concret pour leur développement professionnel et leur bien-être au travail. Cette réciprocité est essentielle pour instaurer un climat de confiance et consolider le sentiment d'appartenance des employés. Lorsqu'un salarié observe que son entreprise investit dans ses compétences et encourage sa croissance professionnelle, il tend à s'impliquer davantage dans ses missions et à se sentir plus attaché à sa structure employeuse. Aujourd'hui, les travailleurs accordent une priorité croissante aux opportunités de formation et de développement professionnel offertes par leur employeur. Les attentes des employés dépassent largement la

[1] https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/facteurs-influencent-lengagement-des/ consulté le 18/05/2026 à 11 :12

simple rémunération ou la sécurité de l'emploi ; ils recherchent aussi des moyens d'apprendre et de se perfectionner. Ces possibilités représentent pour eux un levier clé afin d'améliorer leurs qualifications, enrichir leurs connaissances et assurer leur avenir dans un marché du travail en constante évolution. Face aux bouleversements technologiques et organisationnels qui redéfinissent les métiers, maintenir son employabilité est devenu un impératif. Une tendance confirmée par l'étude Randstad Workmonitor 2026, qui souligne cette évolution des aspirations professionnelles. D'après les résultats, environ 72 % des salariés dans le monde souhaitent s'investir dans le renforcement de leurs compétences par le biais de la formation. De plus, 36 % des travailleurs affirment qu'ils refuseraient un poste dépourvu de possibilités de formation ou d'évolution professionnelle. Ces chiffres témoignent de l'importance croissante accordée aux entreprises qui investissent dans leurs équipes et favorisent leur progression. Pour répondre à ces attentes, les organisations peuvent mettre en place des programmes de formation et de développement adaptés aux besoins de leurs collaborateurs. Ces initiatives permettent aux employés d'acquérir des compétences supplémentaires, d'améliorer leur confiance en eux et d'optimiser leurs performances. Lorsque les salariés bénéficient d'opportunités de croissance professionnelle, ils se sentent valorisés par leur employeur. Cette reconnaissance se traduit par un renforcement de leur motivation, une hausse de leur satisfaction au travail et un attachement accru à l'entreprise. Cependant, le succès d'un programme de développement des compétences repose sur des principes clés tels que la transparence, l'équité et l'accessibilité. Chaque salarié doit avoir la possibilité de participer aux formations et comprendre pleinement les critères d'octroi pour ces opportunités. Une distribution inégale ou un manque de clarté pourrait générer un sentiment d'injustice pouvant nuire à l'engagement du personnel. Les entreprises ont tout intérêt à tenir compte des aspirations et des besoins spécifiques de leurs salariés afin de concevoir des formations alignées sur leurs objectifs professionnels. Par ailleurs, il est crucial pour les organisations de mettre en place des outils permettant d'évaluer régulièrement le degré d'engagement des employés. Recueillir leurs retours via des enquêtes internes, des entretiens individuels ou des entretiens de départ sont des pratiques pertinentes pour identifier les éléments influant sur leur motivation et leur satisfaction. Ces analyses approfondies permettent d'ajuster les pratiques managériales afin d'améliorer les conditions de travail ainsi que le climat organisationnel. Enfin, renforcer l'engagement nécessite une approche managériale fondée sur la communication, la reconnaissance et le support au développement professionnel. En favorisant l'apprentissage continu, en stimulant la progression au sein de l'entreprise et en valorisant les compétences, une structure contribue à établir un environnement positif qui booste la motivation, fidélise les collaborateurs et améliore leurs performances. Cette stratégie

constitue un investissement indispensable pour garantir la pérennité et le succès de l'organisation dans un marché toujours plus compétitif.

2.3.2. Les opportunités d'évolution de carrière[1] :

Nous évoluons aujourd'hui dans un environnement professionnel fortement marqué par la concurrence, les transformations numériques et l'apparition continue de nouvelles opportunités d'emploi. Le développement des technologies digitales et des plateformes professionnelles a considérablement facilité l'accès à l'information et à la mobilité professionnelle. Contrairement aux générations précédentes, où il était fréquent de travailler durant toute sa carrière au sein de la même entreprise, les travailleurs actuels accordent davantage d'importance à l'évolution professionnelle, au développement des compétences et à l'épanouissement personnel. Le travail n'est plus perçu uniquement comme un moyen d'assurer un revenu, mais également comme un espace permettant de réaliser ses ambitions, de développer son potentiel et de donner un sens à son activité professionnelle.

Dans ce contexte, les opportunités d'évolution de carrière occupent une place centrale dans la motivation et l'engagement des employés. Les collaborateurs souhaitent exercer des fonctions qui leur permettent d'apprendre continuellement, d'améliorer leurs compétences et d'accéder à de nouvelles responsabilités. Les possibilités de progression professionnelle représentent donc un facteur important de satisfaction au travail et influencent fortement la fidélité des employés envers leur organisation. Lorsqu'une entreprise propose des perspectives d'évolution claires et accessibles, les salariés se sentent davantage valorisés et développent un attachement plus fort à leur environnement professionnel.

Plusieurs études démontrent l'importance du développement de carrière dans la gestion des ressources humaines. Selon une étude réalisée par LinkedIn, une grande majorité des employés déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans leur entreprise si celle-ci leur offrait des opportunités d'apprentissage et d'évolution professionnelle. D'autres recherches montrent également qu'un nombre important de salariés quittent leur emploi en raison d'un manque de formation et de perspectives de développement. Ces résultats mettent en évidence le rôle essentiel de la formation continue dans la motivation et la fidélisation des talents.

[1] https://fr.linkedin.com/pulse/opportunit%C3%A9s-d%C3%A9volution-de-carri%C3%A8re-pourquoi-sont-elles-importantes-rouef consulter le 19/05/2026 à 03 :40

L'évolution rapide des technologies, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'automatisation, du cloud comptine et de la transformation digitale, oblige les travailleurs à actualiser régulièrement leurs connaissances afin de rester compétitifs sur le marché du travail. Les entreprises recherchent désormais des profils capables de s'adapter rapidement aux changements et de maîtriser de nouvelles compétences techniques et organisationnelles. Dans cette situation, la formation continue devient une nécessité pour préserver l'employabilité des travailleurs et répondre aux exigences des nouvelles formes de travail.

Les organisations sont également conscientes que le développement des compétences constitue un investissement stratégique. Former et fidéliser les employés coûte généralement moins cher que recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs. C'est pourquoi de nombreuses entreprises renforcent leurs programmes de formation, de coaching et d'accompagnement professionnel afin de soutenir l'évolution de carrière de leurs employés. Cette démarche contribue à améliorer la motivation, l'engagement et la performance des ressources humaines.

Les opportunités d'évolution professionnelle permettent aussi aux employés d'accéder à des postes plus qualifiés et mieux rémunérés. L'acquisition de nouvelles compétences favorise l'accès à des responsabilités plus importantes et augmente les possibilités d'évolution salariale. Dans un contexte économique marqué par l'incertitude et les changements rapides, la sécurité financière représente une préoccupation importante pour les travailleurs. Le développement professionnel apparaît ainsi comme un moyen de renforcer la stabilité de carrière et d'améliorer les perspectives d'avenir.

L'évolution de carrière contribue également à accroître la satisfaction au travail. Les employés qui apprennent de nouvelles compétences, participent à des projets stimulants et relèvent de nouveaux défis ressentent généralement davantage de motivation et d'épanouissement professionnel. Le sentiment de progression et de réalisation personnelle améliore la confiance en soi et renforce l'implication des collaborateurs dans leurs activités professionnelles.

Le développement des compétences peut aussi faciliter les reconversions professionnelles. Les travailleurs qui souhaitent changer de secteur ou explorer de nouvelles opportunités peuvent progressivement acquérir les connaissances nécessaires sans abandonner immédiatement leur emploi actuel. Cette possibilité d'évolution favorise une meilleure adaptation aux transformations du marché du travail et réduit les risques liés aux changements de carrière.

Afin de maximiser les opportunités d'évolution professionnelle, les employés doivent adopter une attitude proactive dans le développement de leurs compétences. La participation aux formations, la recherche de feedback constructif, la définition d'objectifs professionnels clairs ainsi que le suivi régulier des apprentissages représentent des pratiques importantes pour favoriser la progression de carrière. Les travailleurs qui investissent continuellement dans leur développement personnel et professionnel augmentent leurs chances d'évolution et renforcent leur valeur sur le marché de l'emploi.

Ainsi, les opportunités d'évolution de carrière représentent aujourd'hui un facteur essentiel de motivation, d'engagement et de fidélisation des ressources humaines. Les entreprises qui encouragent l'apprentissage continu et le développement des compétences créent un environnement de travail plus attractif et améliorent durablement leur performance organisationnelle.

2.3.3. La reconnaissance et la valorisation des employés[1] [2]:

La valorisation et la reconnaissance en milieu de travail jouent un rôle déterminant dans le renforcement de l'engagement des ressources humaines. Elles permettent aux employés de se percevoir comme des membres appréciés, respectés et essentiels au bon fonctionnement de l'organisation. Lorsque les efforts, compétences et réussites d'un employé sont reconnus par son employeur, cela génère un sentiment accru de satisfaction et de motivation, qui se traduit par une implication plus importante dans le cadre professionnel. En ce sens, la reconnaissance constitue un levier majeur : elle améliore non seulement l'atmosphère de travail, mais aussi la confiance des employés envers leur organisation, tout en consolidant leur fidélité à celle-ci. La reconnaissance au travail se manifeste sous diverses formes. Elle peut être d'ordre social, par le biais d'attitudes respectueuses, d'encouragements ou de retours positifs sur les performances individuelles. Sur le plan organisationnel, elle se matérialise par des initiatives telles que la garantie de la sécurité de l'emploi, les opportunités de progression professionnelle ou encore l'attribution de responsabilités accrues. D'un point de vue économique, elle prend la forme de primes, d'avantages spécifiques ou d'augmentations salariales. Chacune de ces dimensions de

[1] https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/reconnaissance-au-travail
[2] https://www.envirocompetences.org/media/publications/GuideReconnaissanceeautravail.pdf

reconnaissance contribue à renforcer la motivation du personnel et à favoriser leur engagement vis-à-vis de l'organisation. En outre, la valorisation des employés a des retombées significatives sur leur bien-être psychologique et leur performance professionnelle. Un individu qui se sent valorisé développe une meilleure estime de soi, jouit d'une santé mentale améliorée et aborde ses responsabilités avec davantage d'enthousiasme. Par conséquent, la reconnaissance favorise un moral élevé, une productivité accrue et une satisfaction professionnelle renforcée. À l'inverse, une carence en matière de reconnaissance peut entraîner une démotivation progressive, un désengagement et une baisse substantielle des résultats. Pour qu'elle soit réellement efficace, la reconnaissance au travail doit respecter certains principes fondamentaux. Elle doit s'inscrire dans une démarche sincère, être équitable envers tous les collaborateurs, alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation, adaptée aux besoins spécifiques des individus, et communiquée en temps opportun. Lorsqu'elle est perçue comme authentique et méritée, cette reconnaissance engendre un sentiment d'appartenance plus marqué chez les employés, tout en alimentant leur motivation à contribuer activement à la réussite de l'organisation.

3. Section 03 : La Relation entre la Communication Managériale et l'Engagement des Ressources Humaines

La communication managériale ne se limite pas uniquement à la transmission d'instructions ou d'informations hiérarchiques. Elle englobe un ensemble de pratiques fondées sur l'échange, l'écoute, la reconnaissance et le partage de sens entre les managers et leurs collaborateurs. À travers cette communication, les responsables cherchent à orienter, motiver et renforcer l'implication des employés au sein de l'organisation. Dans le secteur public, où les moyens matériels de motivation demeurent souvent limités par des contraintes réglementaires et statutaires, la communication managériale apparaît comme un levier stratégique essentiel pour développer et maintenir l'engagement des agents.

Cette section vise à analyser, sur les plans théorique et empirique, les différentes dimensions de la relation entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines. Elle abordera la communication comme facteur favorisant l'engagement, le rôle du manager dans la mobilisation des équipes, l'influence des pratiques de feedback, d'écoute et de circulation de l'information, ainsi que le modèle d'analyse adopté dans le cadre de cette recherche.

3.1. La Communication comme Levier d'Engagement :

3.1.1. Vers une définition de la communication managériale[1] [2] :

La communication managériale peut être définie comme l'ensemble des processus intentionnels d'échange d'informations, de sens et d'influence que les managers mobilisent pour coordonner l'action collective, orienter les comportements et construire une culture organisationnelle partagée (Mintzberg, 1984). Elle se distingue de la communication institutionnelle ou corporatif par sa dimension interpersonnelle et proximale : elle s'exerce principalement dans la relation directe entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs immédiats.

[1] Ruck, K., & Welch, M. (2012). « Valoriser la communication interne : perspectives des managers et des employés ». *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
[2] Vandenabeele, W. (2007). « Vers une théorie de l'administration publique sur la motivation du service public : une approche institutionnelle ». *Public Management Review*, 9(4), 545-556.

Thévenet (2000**)** identifie trois fonctions complémentaires dans la communication managériale : une fonction *informationnelle*, qui assure la transmission des données relatives aux objectifs, aux résultats et aux procédures ; une fonction *relationnelle*, qui construit et entretient le lien de confiance entre le manager et ses collaborateurs ; et une fonction *symbolique*, qui produit du sens, donne une signification au travail accompli et renforce l'identité collective de l'équipe. Ces trois fonctions sont solidaires : une communication uniquement informationnelle, sans dimension relationnelle ni symbolique, demeure inefficace pour susciter un engagement durable.

Dans les organisations publiques, cette dimension symbolique est particulièrement déterminante. Les agents du service public sont porteurs de valeurs spécifiques – sens du service, équité, continuité, intérêt général – qui constituent le substrat identitaire de leur engagement professionnel. Giauque et Emery (2008) montrent que lorsque la communication managériale s'adresse à ces valeurs, lorsqu'elle articule explicitement le travail quotidien avec la mission de service à la collectivité, elle renforce significativement l'implication des agents au-delà des seuls facteurs extrinsèques.

3.1.2. Les théories fondatrices du lien communication-engagement[1] :

La relation entre communication managériale et engagement organisationnel est conceptualisée à travers plusieurs cadres théoriques complémentaires. La théorie de l'échange social (Blau, 1964), transposée dans le contexte organisationnel par Eisenberger et al. (1986) à travers le concept de soutien organisationnel perçu, postule que les individus tendent à s'engager davantage envers les organisations dont ils perçoivent qu'elles investissent en eux et valorisent leurs contributions. La communication managériale – lorsqu'elle est transparente, bienveillante et régulière – constitue précisément un signal fort de cet investissement de l'organisation envers ses membres.

La théorie de l'autodétermination (Déci et Ryan, 2000) apporte un éclairage complémentaire en identifiant trois besoins psychologiques fondamentaux dont la satisfaction conditionne la motivation intrinsèque et l'engagement durable : le besoin d'*autonomie* (sentiment de disposer d'une marge de choix dans ses actions), le besoin de *compétence* (sentiment d'efficacité personnelle et de progression) et le besoin d'*appartenance* (sentiment d'être relié à ses pairs et

[1] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). « Le soutien organisationnel perçu ». *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507

à son organisation). La communication managériale contribue directement à la satisfaction de ces trois besoins : elle peut soutenir l'autonomie en expliquant les raisons des décisions plutôt qu'en les imposant, renforcer le sentiment de compétence par le feedback et la reconnaissance, et nourrir l'appartenance par la qualité de la relation interpersonnelle.

Dans leur méta-analyse portant sur 271 études indépendantes menées sur quatre décennies, Ruck et Welch (2012) ont établi que la qualité de la communication interne – et en particulier la communication des managers directs – constitue le prédicteur le plus puissant de l'engagement des collaborateurs, devant les politiques RH formelles et les facteurs de rémunération. Cette conclusion, solidement étayée empiriquement, confirme que la communication managériale n'est pas un supplément d'âme mais une condition structurante de l'engagement organisationnel.

3.1.3. Spécificités dans le contexte du service public[1] :

Le service public présente des caractéristiques organisationnelles qui renforcent le rôle de la communication managériale comme levier d'engagement. Vandenabeele (2007) a mis en évidence le concept de motivation de service public (Public Service Motivation – PSM), qui désigne la prédisposition spécifique de certains individus à s'engager par attachement aux valeurs du service public plutôt que par des motifs économiques. Cette motivation particulière n'est pas automatiquement activée : elle requiert un environnement managérial qui la reconnaît, la valorise et lui donne les moyens de s'exprimer concrètement dans le travail quotidien.

Plusieurs études comparatives entre secteur public et secteur privé ont confirmé que les agents publics accordent plus d'importance à la reconnaissance non matérielle, à la communication sur le sens de leur mission et à la qualité de la relation avec leur supérieur hiérarchique qu'à la rémunération ou aux avantages accessoires (Audas et Goddard, 2001 ; Perry, Hondeghem et Wise, 2010). Ces résultats positionnent la communication managériale comme un levier d'autant plus stratégique dans la sphère publique que les ressources formelles de motivation matérielle y sont structurellement limitées.

[1] Vandenabeele, W. (2007). « Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach », Public Management Review, vol. 9, n°4, pp. 545-556.

3.2. Le Rôle du Manager dans la Mobilisation des Employés :

3.2.1. Le manager au cœur de la dynamique d'engagement[1] :

Le manager de proximité – celui qui est en contact quotidien direct avec les agents – occupe une position charnière dans la dynamique d'engagement organisationnel. Mintzberg (1984) a montré que les activités des managers se répartissent en dix rôles distincts, articulés autour de trois pôles : les rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison), les rôles informationnels (observateur actif, diffuseur, porte-parole) et les rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, allocateur de ressources, négociateur). La quasi-totalité de ces rôles est médiatisée par la communication : le manager est, par essence, un producteur et un régulateur de sens au sein de son unité de travail.

Cette centralité communicationnelle du manager est particulièrement saillante dans le contexte du service public. Les administrations publiques sont des organisations à forte densité réglementaire, où les marges de manœuvre décisionnelle des agents sont souvent étroites. Le manager est alors d'autant plus attendu sur sa capacité à créer les conditions d'un engagement volontaire – à mobiliser plutôt qu'à contraindre – en donnant du sens aux procédures, en explicitant les enjeux des décisions et en valorisant la contribution de chacun à la mission collective.

3.2.2. Styles de leadership et mobilisation[2] [3] :

La littérature sur le leadership offre des ressources théoriques précieuses pour comprendre comment les comportements managériaux influencent l'engagement des collaborateurs. La distinction entre leadership transformationnel et leadership transactionnel, introduite par Burns

[1] Mintzberg, H. (1984). Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre. Paris : Éditions d'Organisation.

[2] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York : Harper & Row.

[3] Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press

(1978) et opérationnalisée par Bass (1985), constitue le cadre de référence dominant. Le leader transformationnel mobilise ses collaborateurs en incarnant et en communiquant une vision inspirante, en stimulant leur réflexion créatrice, en les considérant individuellement dans leurs besoins et leur développement, et en servant de modèle de comportement éthique. Le leader transactionnel, en revanche, s'appuie sur un système d'échanges conditionnels : récompense en cas de performance, correction en cas d'écart aux standards.

Des recherches menées spécifiquement dans le secteur public confirment la supériorité du modèle transformationnel sur l'engagement des agents. Wright, Moynihan et Pandey (2012), dans une étude conduite auprès de 2 800 managers et agents d'administrations américaines, ont démontré que le leadership transformationnel exerce un effet médiateur entre la motivation de service public des agents et leur niveau de performance, en activant leur engagement organisationnel. Ces auteurs montrent que c'est bien la communication du manager – sa capacité à articuler la mission de l'organisation avec les valeurs personnelles des agents – qui constitue le mécanisme central de cet effet.

Yukl (2013) précise que le leadership transformationnel ne se manifeste pas dans des discours ponctuels inspirants mais dans la cohérence quotidienne entre le discours et les actes du manager. Un manager qui communique des valeurs de service public mais adopte des comportements arbitraires ou opaques dans ses décisions génère non pas de l'engagement mais de la désillusion et du cynisme organisationnel – phénomène particulièrement documenté dans les administrations publiques (Vigora-Gadot et Kapun, 2005).

3.2.3. La reconnaissance comme pratique communicationnelle mobilisatrice[1] :

Parmi les pratiques managériales communicationnelles les plus directement liées à l'engagement, la reconnaissance au travail tient une place particulière. Dejours (1993), dans ses travaux fondateurs de psychodynamique du travail, a montré que la reconnaissance – le fait d'être vu, valorisé et jugé dans son travail par des tiers significatifs – constitue la principale rétribution symbolique attendue par les travailleurs, indépendamment de leur rémunération. Lorsque cette reconnaissance est absente, l'individu tend à se retirer progressivement de la sphère professionnelle, à réduire son investissement au strict minimum prescrit.

[1] https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm consulter le 22/05/2026 à 23:44

Brun et Dugas (2005) ont élaboré un modèle quadridimensionnel de la reconnaissance au travail qui distingue : (1) la reconnaissance existentielle (considération de la personne en tant qu'être humain unique, au-delà de son seul rôle fonctionnel) ; (2) la *reconnaissance des pratiques de travail* (valorisation de la manière dont l'agent accomplit ses missions, de son professionnalisme et de sa créativité) ; (3) la *reconnaissance de l'investissement* (acknowledgement des efforts consentis, indépendamment des résultats obtenus) ; et (4) la *reconnaissance des résultats* (feedback positif sur les performances atteintes et leur contribution aux objectifs collectifs). Ces quatre registres de reconnaissance correspondent à autant de pratiques communicationnelles managériales distinctes et complémentaires.

Dans le service public algérien, comme dans de nombreuses administrations africaines et méditerranéennes, la reconnaissance formelle est souvent insuffisante ou perçue comme arbitraire. Cela confère d'autant plus d'importance à la reconnaissance informelle exprimée dans la communication quotidienne du manager : une parole de gratitude lors d'une réunion, une mention des réussites de l'équipe dans un compte rendu, la prise en compte visible des suggestions d'un agent dans une décision – autant de pratiques communicationnelles simples mais dont l'impact sur l'engagement est documenté de manière robuste dans la littérature (Tessier et Bourassa, 2005).

3.3. L'Impact du Feedback, de l'Écoute et de la Circulation de l'Information

3.3.1. Le feedback managérial : un outil de régulation et d'engagement[1]

La rétroaction, en tant que pratique clé de la communication managériale, est largement reconnue pour ses effets empiriquement établis sur la motivation et l'engagement au travail. Elle peut être définie comme l'ensemble des informations destinées à éclairer un individu sur la qualité, les résultats ou les impacts de son comportement professionnel. Cette démarche vise à permettre à la personne concernée de valider, d'ajuster ou d'enrichir ses pratiques professionnelles. Une méta-analyse de référence menée par Kluger et DeNisi (1996), fondée sur l'examen de 607 études empiriques et impliquant plus de 23 000 participants, a mis en

[1] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). « The effects of feedback interventions on performance ». Psychologica Bulletin, 119(2), 254-284.

évidence l'effet globalement positif et significatif du feedback sur la performance. Toutefois, ces chercheurs mettent également en exergue la complexité des facteurs qui influencent son efficacité. Parmi ces facteurs figurent la nature du feedback (positif ou correctif), son origine (évaluation conduite par des pairs, un supérieur hiérarchique ou réalisé de manière autonome), son niveau d'abstraction (portant sur la tâche, le processus ou la personne), ainsi que l'investissement personnel de l'individu dans l'activité en question. Un feedback mal adapté – qu'il soit excessivement abstrait, majoritairement négatif ou centré sur l'identité personnelle plutôt que sur les comportements observables – peut au contraire provoquer des effets néfastes sur la motivation et l'engagement au travail. Dans une perspective inspirée par la théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990), le feedback joue un rôle essentiel dans la régulation cognitive. Il contribue à informer l'individu sur l'écart entre sa performance actuelle et les objectifs fixés, facilitant ainsi un ajustement pertinent de ses efforts et stratégies. Cette fonction s'avère particulièrement cruciale dans le contexte du service public, où les objectifs tendent à être multiples, difficiles à quantifier et parfois contradictoires. En proposant un feedback régulier et ciblé, le manager aide les agents à hiérarchiser leurs priorités tout en favorisant un sentiment constant de progression, deux éléments clés pour encourager un engagement professionnel pérenne. Parallèlement à cette fonction instrumentale, la rétroaction remplit également un rôle identitaire. London (2003) montre que des retours fréquents et pertinents participent activement à la construction de l'identité professionnelle des individus ainsi qu'au renforcement de leur sentiment de compétence. Ces dimensions sont directement corrélées à un engagement affectif accru envers leur organisation. Un feedback de qualité, précis, ancré dans des faits concrets et fondé sur une logique de développement plutôt que punitive, agit comme une manifestation de reconnaissance et d'investissement organisationnel envers les collaborateurs. Un tel dispositif renforce ainsi le sentiment des agents qu'ils bénéficient d'un soutien organisationnel, une notion conceptualisée par Eisenberger et ses collègues (1986). Dans les administrations publiques, les dispositifs institutionnalisés d'évaluation – tels que les entretiens annuels ou la notation administrative – sont souvent jugés par les agents comme des exercices formels peu en phase avec la réalité quotidienne de leur travail (Bourgault et Lapierre, 2000). C'est précisément dans ce contexte que le rôle du manager de proximité prend une importance capitale. En offrant un feedback informel régulier, orienté vers des situations concrètes et spécifiques, ces pratiques permettent de pallier le déficit de reconnaissance que ne comblent pas toujours les mécanismes formels d'évaluation. Ce retour constant devient ainsi un levier central pour entretenir une dynamique de motivation et de reconnaissance dans le secteur public.

3.3.2. L'écoute active : condition d'une communication managériale engageante[1] :

Le feedback incarne la dimension descendante de la communication managériale, tandis que l'écoute active se situe à l'opposé, en tant que dimension ascendante. Ces deux composantes sont également essentielles pour encourager l'engagement. L'origine de l'écoute active remonte aux travaux de Carl Rogers (1957) en psychologie clinique. Elle désigne une attitude où le récepteur prête une attention totale à son interlocuteur, sans jugement, en reformulant ses propos, en explorant les significations implicites et en validant les émotions exprimées. En management, cette démarche se traduit par la création d'espaces propices à l'expression, où les employés peuvent partager leurs préoccupations, suggérer des idées ou signaler des difficultés en étant assurés d'être écoutés et pris au sérieux. Une enquête ethnographique de Zorn, Page et Cheney (2000) menée dans une organisation publique néo-zélandaise sous réforme a démontré que lorsque les managers pratiquent une écoute authentique, cela favorise l'émergence d'une culture de confiance et de dialogue. Cette dynamique renforce non seulement l'engagement individuel, mais stimule également la coopération entre les équipes et améliore la résilience collective dans les périodes de changement. À l'inverse, une communication ascendante inefficace – où les préoccupations des employés n'atteignent pas les décideurs – conduit généralement à des disfonctionnements persistants, sapant progressivement la confiance et l'engagement des collaborateurs. Dans un contexte de gestion du changement, particulièrement fréquent au sein des administrations publiques en mutation, l'écoute active prend une importance stratégique. Selon Collerette, Delisle et Perron (2002), la résistance au changement organisationnel diminue de manière significative lorsque les managers consacrent du temps à écouter les collaborateurs, reconnaissent leurs inquiétudes et adaptent les stratégies de transformation en fonction des retours recueillis sur le terrain. Cette approche métamorphose la communication managériale en un processus participatif, où le sens est coconstruit et les solutions élaborées collectivement pour mieux répondre aux défis organisationnels. Dans le cas spécifique du service public algérien, souvent caractérisé par une forte hiérarchie et des écarts prononcés de pouvoir (Hofstede, 1991), l'écoute active constitue un enjeu à la fois culturel et organisationnel. Des études menées dans des pays aux contextes similaires (Mellahi et Wood, 2004) montrent que lorsque des managers adoptent l'écoute attentive malgré les normes hiérarchiques prédominantes, ils suscitent chez leurs équipes un engagement et une loyauté

[1] Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2002). Le changement organisationnel : théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec.

accrus. Ce comportement est perçu comme un signe rare, voire exceptionnel, de respect et de considération.

3.3.3. La circulation de l'information et la transparence comme facteurs d'engagement[1] [2]:

La qualité de la circulation de l'information au sein d'une organisation constitue le troisième pilier de la communication managériale engageante. Les agents qui disposent des informations nécessaires pour comprendre les objectifs de leur organisation, situer leur contribution dans l'ensemble organisationnel et anticiper les évolutions qui affecteront leur travail développent un sentiment de sécurité psychologique et d'appartenance plus fort que ceux qui se trouvent dans une situation d'incertitude informationnelle.

Goldhaber (1993), dans son analyse approfondie de la communication organisationnelle, a établi que la satisfaction des individus à l'égard de la communication interne – en termes de quantité, de qualité et de pertinence des informations reçues – est positivement corrélée à leur niveau d'engagement et à leur satisfaction au travail. Cette corrélation est particulièrement forte pour les informations relatives aux décisions qui affectent directement le travail quotidien des agents, aux orientations stratégiques de l'organisation et aux critères d'évaluation des performances.

La transparence managériale constitue une dimension qualitative essentielle de la circulation de l'information. **Kassing (1997)** a montré que les organisations dans lesquelles les managers partagent ouvertement les informations sur les difficultés, les incertitudes et les contraintes auxquelles l'organisation est confrontée génèrent davantage de confiance et d'engagement que celles qui pratiquent la rétention d'information. La transparence – même lorsqu'elle porte sur des situations difficiles – est perçue par les agents comme un signe de respect qui renforce leur sentiment d'appartenance à une communauté de travail solidaire. À l'inverse, la rétention d'information ou la communication sélective crée un sentiment d'exclusion et nourrit les rumeurs et les interprétations négatives qui érodent l'engagement.

Dans les administrations publiques, la circulation de l'information est souvent entravée par des facteurs structurels : hiérarchisation excessive, cloisonnement des services, culture du secret

[1] Kassing, J. W. (1997). « Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent ». *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
[2] Bartoli, A. (2009). Le management dans les organisations publiques (3e éd.). Paris : Dunod.

administratif héritée d'une longue tradition de confidentialité bureaucratique. **Bartoli (2009)** observe que la modernisation de la communication interne dans les organisations publiques constitue un enjeu stratégique de premier ordre, conditionnant la capacité des agents à comprendre les orientations de leur administration, à s'y identifier et à y adhérer activement plutôt que par simple conformisme. Cette modernisation passe non seulement par des dispositifs formels (intranet, réunions d'information, journaux internes) mais, plus fondamentalement, par des pratiques managériales quotidiennes de partage et de mise en sens de l'information.

Conclusion du Chapitre 2 :

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence l'importance de l'engagement des ressources humaines comme un facteur essentiel dans la réussite et la performance des organisations. L'engagement ne se limite pas à l'exécution des tâches confiées aux employés, mais il traduit un lien plus profond entre le collaborateur et son organisation. Il se manifeste à travers la motivation, l'implication, le sentiment d'appartenance, la volonté de contribuer aux objectifs collectifs et l'attachement aux valeurs de l'entreprise.

L'analyse des fondements théoriques de l'engagement a permis de comprendre que ce concept est multidimensionnel. Il peut prendre une forme affective, lorsqu'un employé se sent attaché émotionnellement à son organisation ; une forme normative, lorsqu'il ressent un devoir moral de rester engagé ; ou encore une forme calculée, lorsqu'il évalue les avantages et les coûts liés à son maintien dans l'organisation. Ainsi, l'engagement des ressources humaines dépend de plusieurs facteurs, notamment les conditions de travail, la reconnaissance, la participation, la confiance, la qualité du management et les possibilités de développement professionnel.

Ce chapitre a également permis de souligner que la communication managériale constitue un levier important pour renforcer l'engagement des collaborateurs. En effet, lorsque le manager communique de manière claire, régulière et transparente, il facilite la compréhension des objectifs, donne du sens au travail et renforce la confiance entre les responsables et les employés. De même, l'écoute, le feedback, la reconnaissance et le dialogue favorisent l'implication des collaborateurs et leur volonté de participer activement à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans le contexte des organisations publiques, cette relation prend une importance particulière, car les employés ne sont pas uniquement motivés par des avantages matériels, mais aussi par le sens du service public, la reconnaissance et la qualité des relations professionnelles. La communication managériale devient alors un moyen de créer un climat de travail favorable, de réduire les incompréhensions et de développer un sentiment d'appartenance.

Ainsi, ce chapitre constitue une base théorique essentielle pour la suite de notre recherche. Il permet de mieux comprendre la relation entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines, relation qui sera vérifiée dans le chapitre suivant à travers l'étude empirique menée au sein de la Direction Générale de la CNAS.

Chapitre 03 :

L’étude de cas

Chapitre 03 : L'étude de cas

À partir des aspects théoriques développés dans les deux chapitres précédents, portant respectivement sur la communication managériale et l'engagement des ressources humaines, nous allons essayer, dans ce chapitre, d'étudier l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS.

Cette étude de terrain vise à confronter les éléments théoriques avec la réalité organisationnelle observée au sein de l'organisme d'accueil. Pour cela, nous avons mobilisé plusieurs sources d'information : la documentation interne relative à la CNAS, l'organigramme structurel de l'organisme, un guide d'entretien adressé à un employé et à un manager, ainsi qu'un questionnaire administré auprès des employés.

L'objectif de ce chapitre est donc double. Il s'agit d'abord de présenter l'organisme d'accueil et son cadre organisationnel, puis d'exposer la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. Enfin, nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de recherche et de proposer des recommandations adaptées.

Dans cette optique, ce chapitre est structuré en trois sections. La première section est consacrée à la présentation générale de la Direction Générale de la CNAS. La deuxième section présente la démarche méthodologique de l'étude. La troisième section porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête, suivies d'une synthèse globale, d'une vérification des hypothèses et de recommandations pratiques.

1. Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : la Direction Générale de la CNAS

La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés, connue sous l'abréviation CNAS, constitue un acteur important du système de sécurité sociale en Algérie. Elle assure la gestion de plusieurs prestations sociales au profit des travailleurs salariés et de leurs ayants droit. Dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas porte plus précisément sur la Direction Générale de la CNAS, située à Ben Aknoun, car elle représente le niveau central de pilotage, de coordination et de décision de l'organisme.

1.1. Statut juridique et identité institutionnelle :

1.1.1. Fondamente légal et nature juridique :

La CNAS est définie par l'article 49 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques comme un établissement public à gestion spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, réputé commerçant dans ses relations avec les tiers. Ce double ancrage — organisme public soumis aux orientations de l'État, entité à gestion spécifique dotée d'une autonomie opérationnelle — lui permet de conjuguer les impératifs du service public avec les exigences d'une gestion moderne et efficiente.

Sur le plan de la tutelle, la CNAS est placée sous l'autorité du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, qui fixe les orientations générales de la politique de protection sociale et exerce le contrôle de légalité sur les décisions de la caisse. Son instance délibérante suprême est le Conseil d'Administration, dont le secrétariat est directement rattaché à la Direction Générale.

1.1.2. Fiche d'identité officielle :

Le tableau ci-après synthétise les informations institutionnelles essentielles de la Direction Générale de la CNAS :

Tableau N°03 : les informations institutionnelles essentielles de la Direction Générale de la CNAS

Dénomination	Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS)
Sigle	CNAS
Nature juridique	Établissement public à gestion spécifique — personnalité morale et autonomie financière
Slogan officiel	« Le service public, un droit garanti »
Siège social	Route des Deux Bassins, Ben Aknoun — Alger, Algérie
Directeur Général	Nadhir Kouadrya
Tutelle	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
Site web	www.cnas.dz
Réseaux sociaux	Facebook · X (CNAS_DG) · Instagram (CNAS_dg) · LinkedIn · YouTube
Couverture géographique	59 agences de wilaya — ensemble du territoire national

Source : Etabli par nous même

1.2. Historique et évolution de la CNAS :

1.2.1. La sécurité sociale en Algérie avant l'indépendance (avant 1962)

Sous la période coloniale, le système de sécurité sociale était organisé selon une logique discriminatoire, réservé quasi-exclusivement à la population d'origine européenne. Les travailleurs algériens se trouvaient largement exclus des mécanismes de protection sociale, bénéficiant au mieux de dispositifs minimaux et fragmentés. Ce contexte d'exclusion systémique a constitué le point de départ de la refondation intégrale du système de protection sociale dès l'indépendance nationale en 1962.

1.2.2. La reconstruction institutionnelle (1962–1983) :

Dès les premières années de l'indépendance, l'État algérien s'est engagé dans la construction d'un système de sécurité sociale universel, solidaire et unifié. En 1963, trois caisses régionales furent créées pour structurer le dispositif :

- Caisse des Assurances Sociales de la région de Constantine (janvier 1963)
- Caisse des Assurances Sociales de la région d'Oran (mai 1963)
- Caisse des Assurances Sociales de la région d'Alger (mai 1963)

En 1964, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale fut créée pour coordonner et harmoniser l'action de ces trois caisses régionales. En 1970, un décret protégea les ressources du système en interdisant toute saisie ou appropriation des fonds de la sécurité sociale. En 1977, un processus de décentralisation territorial fut engagé, conduisant à la création d'une antenne de sécurité sociale dans chaque wilaya.

Ces réformes aboutirent aux grandes lois sociales de juillet 1983, qui constituèrent le véritable acte fondateur du système algérien de sécurité sociale moderne :

Tableau N°4 : réformes aboutirent aux grandes lois sociales de juillet 1983

Référence légale	Objet	Portée
Loi n° 83-11 du 2 juillet 1983	Assurances sociales	Maladie, maternité, invalidité, décès
Loi n° 83-12 du 2 juillet 1983	Retraite	Pensions de vieillesse et survivants
Loi n° 83-13 du 2 juillet 1983	Accidents du travail et MP	Risques professionnels
Loi n° 83-14 du 2 juillet 1983	Obligations des assujettis	Cotisations et conformité
Loi n° 83-15 du 2 juillet 1983	Litiges en matière sociale	Contentieux et recours

Source : établi par nous même

Ces textes ont consacré les principes fondateurs du système algérien : affiliation obligatoire, solidarité nationale, universalité de la couverture et égalité des droits. C'est dans ce cadre que l'ordonnance n° 84-17 du 7 juillet 1984 officialisa la création de la CNAS en tant qu'entité autonome, distincte des organismes gérant la retraite et les non-salariés.

1.2.3. La consolidation et l'extension (1983–1999) :

Durant cette période, la CNAS consolida ses structures et étendit progressivement sa couverture. Le système intégra l'ensemble des branches reconnues par les conventions internationales de l'OIT : maladie, maternité, invalidité, décès, accidents du travail, maladies professionnelles, retraite, vieillesse, chômage et prestations familiales. Des catégories spécifiques furent intégrées au régime : étudiants, apprentis en formation professionnelle, personnes handicapées, moudjahidines, bénéficiaires d'allocations de solidarité.

1.2.4. Les grandes réformes de modernisation (à partir de 2000) :

À partir des années 2000, la CNAS engagea un programme de réforme ambitieux articulé autour de trois axes stratégiques :

- **Amélioration des prestations :** développement du tiers payant pour médicaments et actes médicaux, création de structures sanitaires propres (centres d'imagerie médicale, cliniques spécialisées), révision des barèmes de remboursement, amélioration du pouvoir d'achat des retraités.
- **Modernisation et numérisation :** déploiement de l'informatisation totale des structures, interconnexion des bases de données entre agences, officines et structures de soins, introduction de la carte électronique Chifa, lancement du portail web et des services en ligne, création de la Cellule de l'Écoute Sociale en 2003.
- **Équilibre financier :** réforme des mécanismes de recouvrement des cotisations, renforcement du contrôle des employeurs, politique de promotion du médicament générique, encouragement de la production pharmaceutique nationale, adaptation du cadre législatif (lois de 2004 et 2008).

1.3. Missions et attributions légales de la CNAS :

La Direction Générale de la CNAS exerce des missions de service public couvrant l'intégralité des risques sociaux auxquels sont exposés les travailleurs salariés et leurs familles. Ces missions sont définies par les textes législatifs et réglementaires encadrant le système de sécurité sociale algérien.

1.3.1. Gestion des assurances sociales :

1.3.1.1. Assurance maladie

Les soins de santé (consultations, hospitalisations, examens, médicaments, appareillages) sont remboursés à hauteur de 80 % du tarif de référence. Ce taux est porté à 100 % pour les affections de longue durée (ALD) : maladies chroniques graves telles que le diabète, l'hypertension artérielle, les pathologies cardiovasculaires, les cancers, l'insuffisance rénale, etc.

1.3.1.2. Indemnités journalières de maladie

En cas d'arrêt de travail pour maladie, l'assuré perçoit une indemnité journalière représentant 50 % de son salaire de référence durant les 15 premiers jours, puis 100 % à compter du 16e jour. En cas d'hospitalisation, l'indemnité est de 100 % dès le premier jour. La durée maximale d'indemnisation est de trois ans.

1.3.1.3. Assurance maternité

Les prestations de maternité sont intégralement prises en charge (100 %). La travailleuse bénéficie d'un congé de maternité de 98 jours ainsi que d'une indemnité journalière couvrant intégralement la perte de salaire durant cette période. Les soins prénataux et l'accouchement sont également couverts.

1.3.1.4. Assurance invalidité

En cas d'invalidité reconnue médicalement, l'assuré perçoit une pension d'invalidité dont le montant minimum est fixé à 75 % du Salaire National Minimum Garanti (SNMG). La pension est révisée périodiquement en fonction de l'évolution de l'état de santé de l'assuré et des revalorizations du SNMG.

1.3.1.5. Capital décès et allocations familiales

Au décès de l'assuré social, un capital décès est versé aux ayants droit (conjoint, enfants à charge) afin de couvrir les frais immédiats et assurer une transition financière pour la famille. Par ailleurs, la CNAS gère, pour le compte de l'État, le versement des allocations familiales aux travailleurs salariés ayant des enfants à charge.

1.3.2. Gestion des accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) :

- **Prise en charge intégrale (100 %) :** de l'ensemble des soins consécutifs à un accident du travail ou à une maladie professionnelle reconnue, sans avance de frais de la part de la victime.
- **Indemnités journalières :** versées à 100 % du salaire de référence pendant toute la durée de l'incapacité temporaire liée à l'accident ou à la maladie professionnelle.
- **Rentes d'incapacité permanente :** attribuées en cas de séquelles corporelles persistantes, calculées selon le taux d'incapacité reconnu par le contrôle médical.
- **Rentes aux ayants droit :** versées au conjoint survivant et aux orphelins en cas d'accident du travail mortel.
- **Prévention des risques professionnels :** contribution active à la politique nationale de prévention, gestion du Fonds de prévention AT/MP conformément à l'article 79 de la loi n° 83-13.

1.3.3. Recouvrement des cotisations et gestion du contentieux :

Le recouvrement des cotisations est la mission vitale qui conditionne le financement de l'ensemble des prestations. Sans flux régulier de cotisations, aucune prestation ne peut être garantie sur le long terme. Cette mission comprend :

- Immatriculation des employeurs et des assurés sociaux, avec attribution d'un numéro d'inscription national unique.
- Surveillance et contrôle des déclarations de salaires et de la régularité des versements de cotisations patronales.
- Recouvrement amiable (relances, mises en demeure) et recouvrement forcé (contraintes, saisies) des cotisations impayées.
- Traitement du contentieux du recouvrement : actions juridictionnelles à l'encontre des employeurs défaillants.

- Lutte contre le travail non déclaré et la fraude sociale, en coordination avec les inspections du travail et les services fiscaux.

1.3.4. Contrôle médical :

- Vérification médicale et administrative de la légitimité des arrêts de travail et des congés maladie.
- Évaluation des taux d'incapacité en matière d'invalidité et d'accidents du travail.
- Contrôle de la pertinence et de la conformité des actes médicaux, ordonnances et prescriptions remboursés.
- Conduite des études médicales et épidémiologiques utiles à l'orientation des politiques de santé de la CNAS.

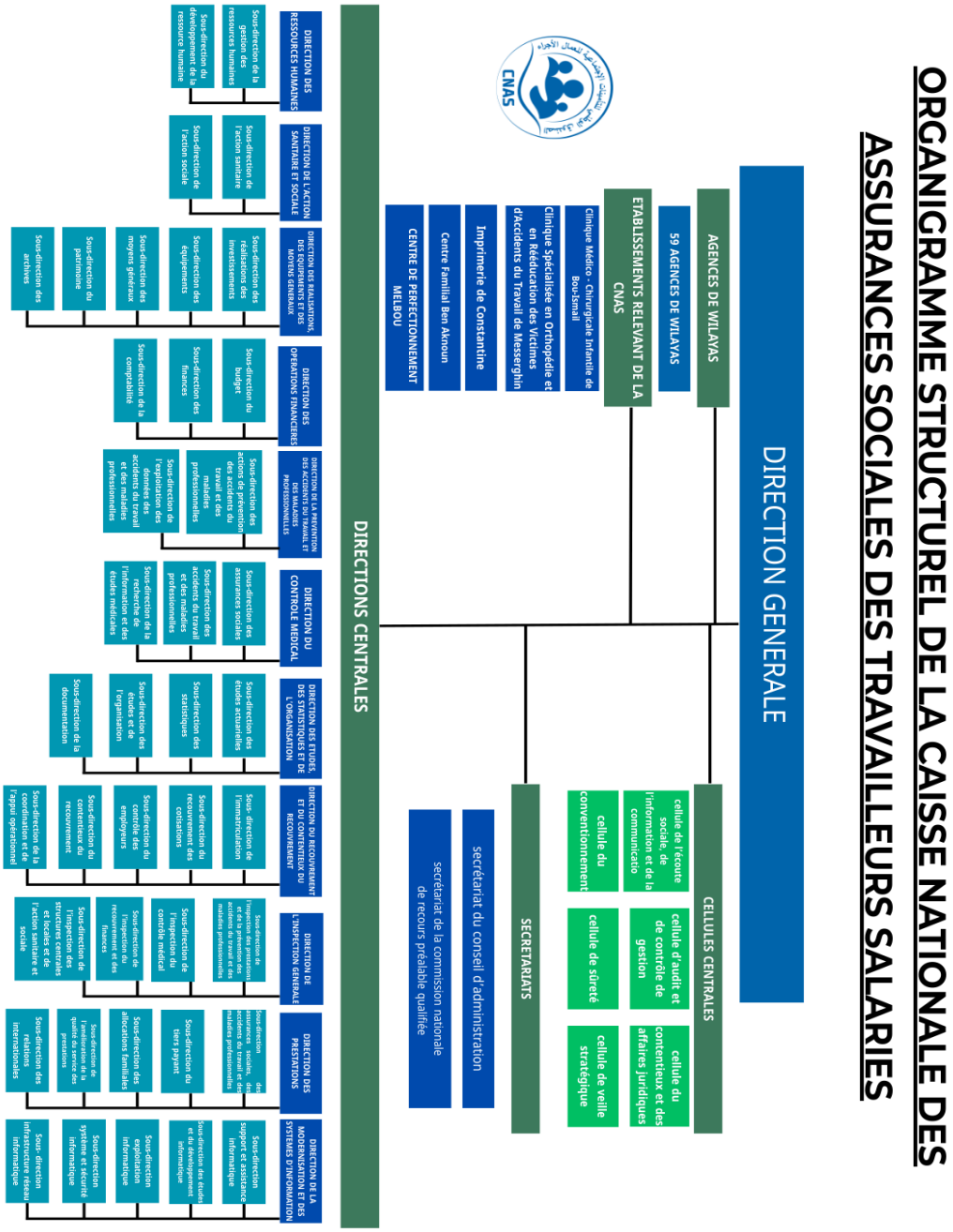
1.3.5. Relations conventionnelles et coopération internationale :

La CNAS gère un réseau dense de conventions avec les acteurs du système de soins (médecins libéraux, pharmaciens, cliniques, laboratoires d'analyses, officines de radiologie, kinésithérapeutes…) définissant les conditions de prise en charge et les tarifs opposables. Au plan international, elle assure la gestion des droits des assurés algériens résidant à l'étranger et des ressortissants étrangers en Algérie, dans le cadre des accords bilatéraux et multilatéraux de sécurité sociale conclus par l'Algérie avec de nombreux pays.

1.4. Organigramme structurel de la Direction Générale :

L'organigramme ci-après représente la structure organisationnelle officielle de la Direction Générale de la CNAS, telle qu'elle ressort des documents internes de l'institution. Il met en évidence la hiérarchie des instances de direction, les cellules centrales de conseil et de contrôle, les secrétariats institutionnels, ainsi que les onze directions centrales opérationnelles et leurs sous-directions.

Figure N°04 : Organigramme structurel de la Direction Générale



Source : organigramme structurel officiel de la CNAS (documents internes).

1.5. La Cellule de l'Écoute Sociale, de l'Information et de la Communication :

La Cellule de l'Écoute Sociale, de l'Information et de la Communication (CESIC) occupe une place singulière dans l'architecture organisationnelle de la Direction Générale. Créée en 2003 dans le cadre des réformes visant l'humanisation des relations entre la CNAS et ses usagers, elle constitue l'interface institutionnelle principale entre la caisse et ses assurés, partenaires sociaux et employeurs. Elle est directement rattachée au Directeur Général, ce qui témoigne de l'importance stratégique que la CNAS lui accorde.

1.5.1. Genèse et rôle institutionnel :

Avant la création de la cellule, les assurés sociaux devaient naviguer seuls dans une administration perçue comme complexe et peu accessible. La CESIC fut instituée pour remédier à cette situation en jouant un double rôle : d'une part, interface de proximité avec les usagers, d'autre part, outil de pilotage de la communication institutionnelle de la CNAS.

Depuis sa création, la cellule s'est développée pour constituer un réseau national de 61 cellules locales d'écoute et de communication, animées par plus de 120 cadres spécialisés, dont 20 affectés au niveau de la Direction Générale et une centaine répartie dans les agences de wilaya.

1.5.2. Missions détaillées :

1.5.2.1. Accueil, orientation et accompagnement des usagers

- Réception, orientation et accompagnement des assurés sociaux, employeurs et ayants droit dans toutes leurs démarches administratives.
- Traitement rapide et définitif des requêtes et réclamations, avec réduction des délais d'attente et de réponse.
- Simplification des démarches : réduction des déplacements inutiles des assurés en facilitant l'accès à leurs droits.
- Participation active à la résolution des conflits et situations de blocage complexes entre la CNAS et ses usagers.

1.5.2.2. Information et sensibilisation

- Réalisation de campagnes d'information thématiques sur les droits et obligations des assurés (maladie, maternité, AT/MP...).

- Élaboration et diffusion de supports pédagogiques : brochures, dépliants, guides pratiques, affiches.
- Organisation de journées portes ouvertes, d'événements de communication et de forums de dialogue avec les assurés.
- Coordination avec les médias nationaux (presse, radio, télévision) et préparation des interventions du Directeur Général.

1.5.2.3. Communication numérique et digitale

- Administration et mise à jour régulière du site web officiel www.cnas.dz.
- Gestion des pages officielles sur les réseaux sociaux (Facebook, X, Instagram, LinkedIn, YouTube).
- Administration du portail intranet « Haq El Ma'rifa » (Droit au savoir), plateforme interne de partage d'informations.
- Traitement des sollicitations citoyennes via l'espace en ligne Hanaa et les messageries sur réseaux sociaux.
- Réalisation d'une veille informationnelle et médiatique permanente sur l'activité de la CNAS.

1.6. Réseau de structures et couverture territoriale :

1.6.1. Architecture et densité du réseau :

La CNAS dispose de l'un des réseaux institutionnels les plus denses d'Algérie. Cette étendue témoigne de la volonté de l'État de garantir un accès équitable à la protection sociale sur l'ensemble du territoire, y compris dans les wilayas les plus éloignées des grands centres urbains. Le réseau comprend plusieurs catégories de structures :

Tableau N° 5: Les catégories de structures

Type de structure	Effectif	Observations
Direction Générale	1	Siège national — Ben Aknoun, Alger
Agences de wilaya	59	Dont 2 à Alger — couvrent toutes les wilayas
Structures de paiement	768	Proximité géographique maximale

Cliniques spécialisées	4	Chirurgie cardiaque, orthopédie, ORL, dentaire
Centres d'imagerie médicale (CRIM)	4	Répartis sur 4 régions du territoire
Centres de diagnostic et de soins	37	Consultation, suivi, actes courants
Officines pharmaceutiques	55	Dispensation directe de médicaments
Crèches et jardins d'enfants	30	Action sociale en faveur des familles d'assurés
Imprimerie	1	Constantine — édition des supports institutionnels
Centre familial social	1	Ben Aknoun — activités sociales et culturelles
Centre de formation et de perfectionnement	1	Melbou, Béjaïa

Source : établi par nous même

1.6.2. Les cliniques spécialisées :

- **Clinique médico-chirurgicale infantile de Bou Ismail (Tipaza) :** spécialisée dans la chirurgie cardiaque pédiatrique, elle prend en charge les enfants atteints de malformations cardiaques congénitales, pathologie pour laquelle une expertise technique de très haut niveau est requise.
- **Clinique spécialisée en orthopédie et rééducation de Msserghin (Oran) :** dédiée à la prise en charge et à la rééducation fonctionnelle des victimes d'accidents du travail présentant des séquelles locomotrices.
- **Cliniques ORL et dentaire :** assurent des soins spécialisés en otorhinolaryngologie et en stomatologie, complétant l'offre du réseau conventionnel.

1.6.3. Les agences de wilaya :

Les 59 agences de wilaya constituent le premier niveau de contact entre la CNAS et ses assurés. Chacune est organisée pour assurer l'ensemble des missions opérationnelles : accueil et information, instruction et traitement des demandes de prestations, remboursement des soins, immatriculation des assurés et des employeurs, recouvrement des cotisations et contrôle médical. Les agences sont reliées en temps réel aux systèmes centraux de la Direction Générale, garantissant la cohérence et la traçabilité de l'ensemble des opérations.

1.7. Ressources financières et équilibre du système :

1.7.1. Les cotisations patronales : pilier du financement :

Le financement de la CNAS repose quasi-exclusivement sur les cotisations patronales versées par les employeurs sur la base des salaires de leurs employés. Ces cotisations, dont les taux sont fixés par voie réglementaire, constituent la ressource fondamentale qui garantit la pérennité du système de protection sociale. Le taux global de cotisation inclut la part patronale et, dans une moindre mesure, la part salariale, couvrant l'ensemble des branches gérées par la CNAS (maladie, AT/MP, allocations familiales).

L'importance stratégique du recouvrement tient au fait qu'il conditionne directement la capacité de la caisse à honorer ses engagements envers les assurés sociaux. C'est pourquoi la Direction du Recouvrement et du Contentieux bénéficie de ressources humaines et organisationnelles substantielles, avec des procédures rigoureuses de surveillance, de mise en demeure et de recouvrement forcé à l'encontre des employeurs défaillants.

1.7.2. Facteurs d'influence sur l'équilibre financier :

- **Dynamique démographique :** le vieillissement relatif de la population active augmente mécaniquement les dépenses d'assurance maladie et les charges liées aux pensions d'invalidité.
- **Taux d'emploi formel :** la progression de l'emploi déclaré élargit l'assiette des cotisations, tandis que le travail informel représente un manque à gagner significatif pour le système.
- **Inflation des dépenses de santé :** l'augmentation du recours aux soins et la hausse des coûts médicaux exercent une pression croissante sur les dépenses de remboursement.

- **Politique du médicament :** la CNAS mène une politique active de promotion du générique et de contrôle des prescriptions afin de limiter les dépenses pharmaceutiques tout en garantissant l'accès aux traitements.

1.8. Stratégie de modernisation et de transformation numérique :

1.8.1. La carte Chifa : emblème de la modernisation :

La carte électronique de l'assuré social « Chifa » représente l'innovation technologique la plus emblématique de la CNAS. Elle permet l'identification instantanée de l'assuré, la vérification en temps réel de ses droits ouverts, et l'automatisation des remboursements au niveau des officines pharmaceutiques et des structures de soins conventionnées. Son déploiement a permis de réduire considérablement les délais de remboursement, d'éliminer la fraude à l'identité, et d'améliorer substantiellement l'expérience des assurés dans leurs démarches quotidiennes.

1.8.2. Dématérialisation des procédures :

La CNAS a engagé un vaste programme de dématérialisation des démarches administratives. Les employeurs peuvent désormais soumettre leurs déclarations sociales par voie électronique, les assurés consulter leur dossier et initier des demandes de remboursement via des plateformes numériques. Ce processus réduit les déplacements, raccourcit les délais de traitement, améliore la traçabilité des opérations et facilite le contrôle des droits.

1.8.3. Présence digitale institutionnelle :

Consciente de l'importance de la communication numérique dans une société de plus en plus connectée, la CNAS a développé une présence multicanale sur les principales plateformes digitales :

Tableau N°6 : Les principales plateformes digitales de la CNAS

Plateforme	Identifiant / Adresse	Objectif principal
Site web officiel	www.cnas.dz	Informations officielles, services en ligne, actualités
Facebook	Page officielle CNAS Algérie	Diffusion, interaction, réponses aux usagers
X (Twitter)	CNAS_DG	Communication institutionnelle rapide

Instagram	CNAS_dg	Campagnes visuelles de sensibilisation
LinkedIn	CNAS Direction Générale	Communication professionnelle
Intranet	Portail « Haq El Ma'rifa »	Partage interne de l'information
Espace Hanaa	Application citoyenne	Signalement et suivi des demandes des usagers

Source : établi par nous même

1.8.4. Formation continue et amélioration du service :

Le Centre de Formation et de Perfectionnement de Melbou (Béjaïa) constitue le bras armé de la CNAS en matière de développement des compétences de son personnel. Il assure la formation initiale et la formation continue des agents de la caisse, couvrant aussi bien les aspects techniques (législation sociale, gestion des prestations, informatique) que les dimensions comportementales (accueil, communication, gestion des conflits). Cette politique de formation permanente vise à maintenir un niveau de service élevé et homogène sur l'ensemble du territoire national.

2. Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude examinant l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS, une méthodologie mixte a été adoptée afin de collecter et d'analyser les données nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche.

Cette démarche combine une approche qualitative, fondée sur un entretien mené auprès d'un employé et d'un manager, et une approche quantitative, fondée sur un questionnaire adressé aux employés de la Direction Générale de la CNAS.

2.1. Présentation des méthodes et des outils utilisés :

Notre réflexion théorique a conduit à l'élaboration de deux hypothèses que nous avons prévu de vérifier en utilisant deux méthodes de recherche complémentaires : une approche qualitative et une approche quantitative. Le choix de ces méthodes ainsi que des techniques associées repose principalement sur la nature du sujet étudié et sur les types de données à collecter et à analyser.

Pour notre étude, nous avons privilégié une démarche méthodologique mixte, combinant la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives. Cette approche vise à fournir des réponses riches et pertinentes aux hypothèses formulées. Une description détaillée des outils spécifiques déployés dans chaque méthode sera présentée afin de clarifier notre processus analytique et de légitimer les choix opérés dans le cadre de notre recherche.

2.1.1. La méthode qualitative :

La méthode qualitative s'intéresse aux phénomènes qualitatifs, englobant des aspects tels que la qualité, le type, le comportement, les perceptions et les opinions. Ce type de recherche vise à développer des théories qui aident à mieux comprendre la manière dont une population cible perçoit une problématique donnée, tout en permettant d'identifier et de préciser les différentes options associées à cette problématique.[1]

L'approche qualitative en recherche s'appuie sur une variété de techniques pour recueillir des données, parmi lesquelles les entretiens occupent une place privilégiée. Dans le champ des

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

sciences de gestion, cette méthode figure parmi les outils qualitatifs les plus couramment adoptés[1]. Pour cela nous avons choisi cette option pour notre travail de mémoire.

L'entretien constitue une méthode centrée sur l'exploration et la compréhension, qui peut être vue comme une forme de dialogue où l'enquêteur incite le répondant à élaborer un discours autour d'un thème spécifique lié à l'étude ou à la recherche menée. Cette approche repose sur une interaction structurée entre les deux parties et exige une préparation rigoureuse afin de minimiser les biais potentiels tout en garantissant l'atteinte des objectifs fixés pour l'enquête ou la recherche.

2.1.2. La méthode quantitative :

La recherche quantitative constitue une méthode scientifique axée sur l'étude des phénomènes pouvant être mesurés numériquement ou analysés via des techniques statistiques ou économétriques.

Après avoir élaboré le questionnaire et défini les modalités de réponse, nous avons réalisé un test auprès d'un échantillon restreint d'individus. Cette phase préliminaire vise à vérifier la clarté et la cohérence des questions ainsi que la pertinence des choix de réponse. Elle est essentielle pour garantir la qualité du questionnaire avant sa diffusion auprès de l'ensemble des participants sélectionnés.

Un autre aspect fondamental de notre étude quantitative réside dans la définition de l'échantillon. En raison des contraintes de coûts et de temps, il est rarement possible d'interroger l'intégralité de la population concernée. Nous devons donc constituer un échantillon représentatif à partir de cette population globale.

Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage par convenance, aussi appelée échantillonnage non probabiliste. Cette technique consiste à inclure des participants en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité, rendant ainsi le processus plus rapide et pratique.

L'analyse approfondie qui en résultera permettra d'identifier les relations entre la communication managériale et la motivation, tout en dégageant les grandes tendances issues des données recueillies. Cette démarche nous offrira la possibilité de formuler des conclusions solides, fondées sur des éléments tangibles et quantifiables.

[1] IDEM

2.2. Présentation de la démarche :

Pour notre étude, Nous avons prévu de réaliser des entretiens avec un manager et un employé de la Direction Générale de la CNAS le 03 mai, de 13h30 à 16h00. 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 90 cadres, Agent administratif, Technicien et Autre de la Direction Générale de la CNAS, 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 60 réponses. Malgré cela, notre questionnaire était constitué de questions fermées, simples et claires.

2.3. 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 de la Direction Générale de la CNAS, nous avons mené deux 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.

Apres 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.

2.4. Hypothèses et variables de recherche :

La présente étude s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- H1 : la communication managériale pratiquée au sein de la Direction Générale de la CNAS contribue positivement à l'engagement des ressources humaines.
- H2 : les efforts de communication mis en place au sein de la CNAS répondent aux attentes des employés en matière d'information, de dialogue et d'engagement.

La variable explicative retenue est la communication managériale, mesurée à travers la clarté de l'information, l'explication des objectifs, la circulation de l'information, le dialogue, la prise en considération des idées et l'efficacité des moyens de communication.

La variable expliquée est l'engagement des ressources humaines, mesuré à travers l'implication, la motivation, les efforts supplémentaires, l'attachement à l'organisation, la satisfaction de l'environnement de travail et la perception de l'influence de la communication sur l'engagement.

3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats obtenus à travers l'entretien et le questionnaire. L'analyse commence par l'entretien, qui permet d'approfondir la compréhension qualitative du phénomène étudié, puis se poursuit par les résultats quantitatifs du questionnaire.

3.1. L'entretien :

L'entretien réalisé auprès d'un employé et d'un manager met en évidence une perception globalement positive de la communication au sein de la CNAS. Les interactions entre responsables et employés sont décrites comme professionnelles, respectueuses et organisées. Toutefois, la communication reste souvent formelle, principalement fondée sur les notes de service, les directives écrites et les moyens numériques internes.

Les moyens de communication les plus cités sont le téléphone interne, la messagerie professionnelle, l'ERP, le fax, les tableaux d'affichage, les dossiers physiques et les réunions organisées selon les besoins du service. Ces outils montrent que la CNAS dispose d'un dispositif de communication relativement diversifié.

Concernant la circulation de l'information entre les services, les réponses indiquent qu'elle est globalement fonctionnelle, mais qu'elle peut rencontrer certains obstacles, notamment en cas de problèmes de réseau ou lorsque la communication physique devient difficile. Cela montre que la communication managériale dépend non seulement des pratiques des responsables, mais aussi des moyens techniques disponibles.

Enfin, les deux répondants reconnaissent que la qualité de la communication influence la motivation au travail. Une communication claire, respectueuse et bien orientée favorise un bon climat professionnel. À l'inverse, le déficit d'information peut provoquer des retards, des incompréhensions et une baisse de motivation.

Tableau N°07 : Synthèse des résultats de l'entretien

Thème	Résultat principal de l'entretien	Interprétation
Nature des interactions	Relations professionnelles et respectueuses entre responsables et employés.	La communication contribue au maintien d'un climat de travail correct.

Moyens utilisés	Téléphone, messagerie interne, ERP, fax, affichage, dossiers physiques et réunions.	La CNAS utilise des outils traditionnels et numériques.
Circulation de l'information	Globalement facile, mais parfois perturbée par les problèmes de réseau.	Les outils techniques conditionnent l'efficacité de la communication.
Effets sur la motivation	Une communication claire stimule la motivation ; le manque d'information démoralise.	La communication managériale apparaît comme un facteur d'engagement.

Source : Établi par nous même en tenant compte des résultats de l'entretien.

3.2. Présentation de l'échantillon

Question N°01 : Répartition des répondants selon le sexe

Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Modalité	Effectif	Pourcentage
Femme	35	58.3 %
Homme	25	41.7 %

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

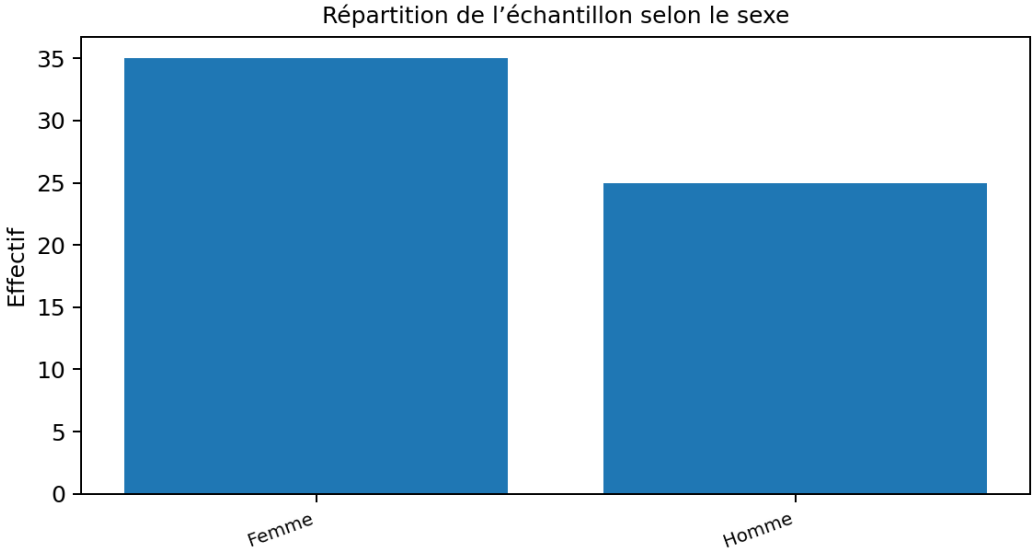


Figure N°05 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

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

Commentaire :

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la modalité la plus représentée est « Femme », avec 35 répondants, soit 58.3 % de l'échantillon. Cette répartition permet de mieux situer le profil des répondants avant d'analyser leurs perceptions relatives à la communication managériale et à l'engagement.

Question N°02 : Répartition des répondants selon l'âge

Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Modalité	Effectif	Pourcentage
25 – 35 ans	17	28.3 %
36 – 45 ans	27	45.0 %
Moins de 25 ans	1	1.7 %
Plus de 45 ans	15	25.0 %

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

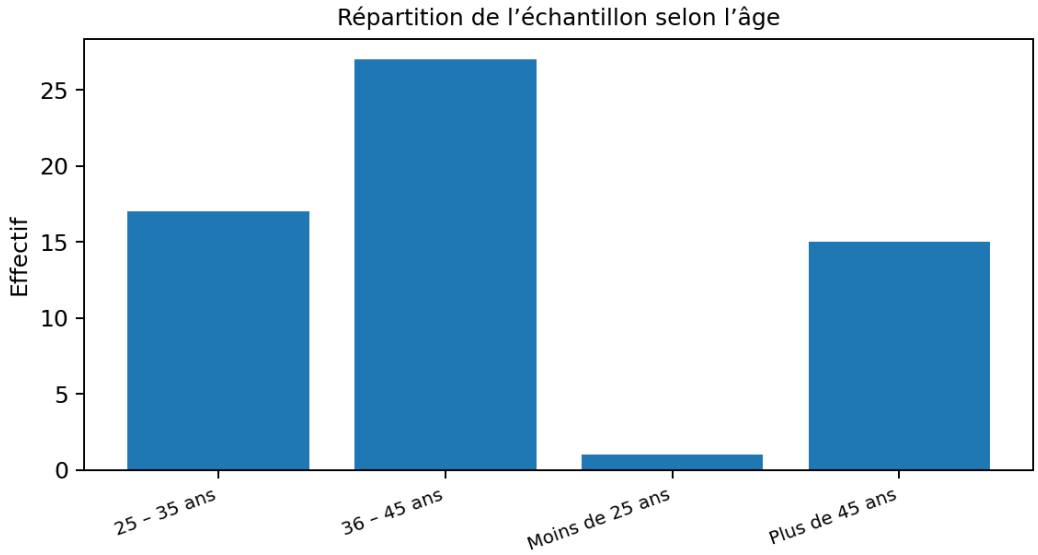


Figure N°06 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

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

Commentaire :

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la modalité la plus représentée est « 36 – 45 ans », avec 27 répondants, soit 45.0 % de l'échantillon. Cette répartition permet de mieux situer le profil des répondants avant d'analyser leurs perceptions relatives à la communication managériale et à l'engagement.

Question N°03 : Répartition des répondants selon l'ancienneté

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Modalité	Effectif	Pourcentage
2 – 5 ans	9	15.0 %
6 – 10 ans	22	36.7 %
Moins de 2 ans	1	1.7 %
Plus de 10 ans	28	46.7 %

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

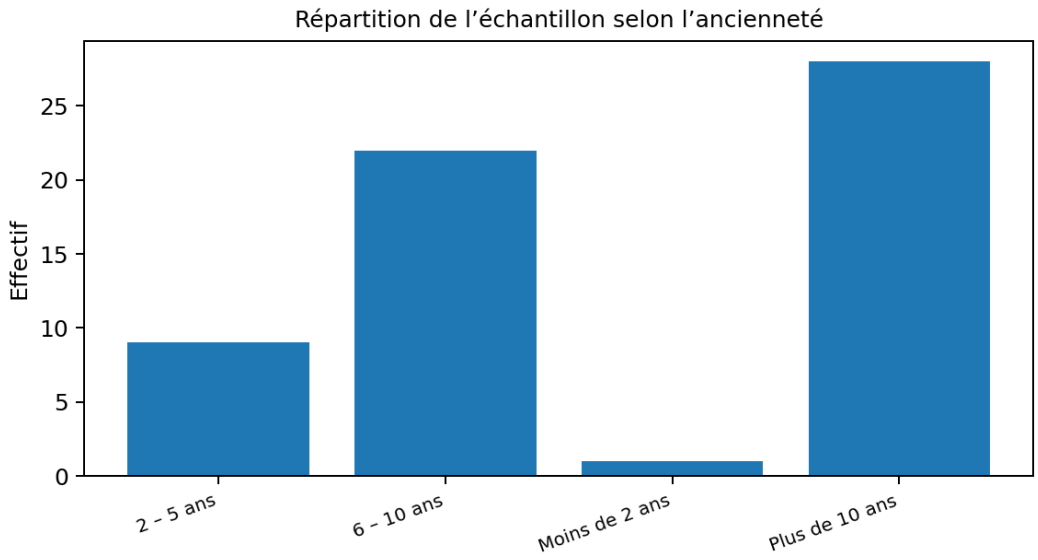


Figure N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

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

Commentaire :

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la modalité la plus représentée est « Plus de 10 ans », avec 28 répondants, soit 46.7 % de l'échantillon. Cette répartition permet de mieux situer

le profil des répondants avant d'analyser leurs perceptions relatives à la communication managériale et à l'engagement.

Question N°04 : Répartition des répondants selon la fonction

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon la fonction

Modalité	Effectif	Pourcentage
Agent administratif	11	18.3 %
Autre	5	8.3 %
Cadre	40	66.7 %
Technicien	4	6.7 %

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

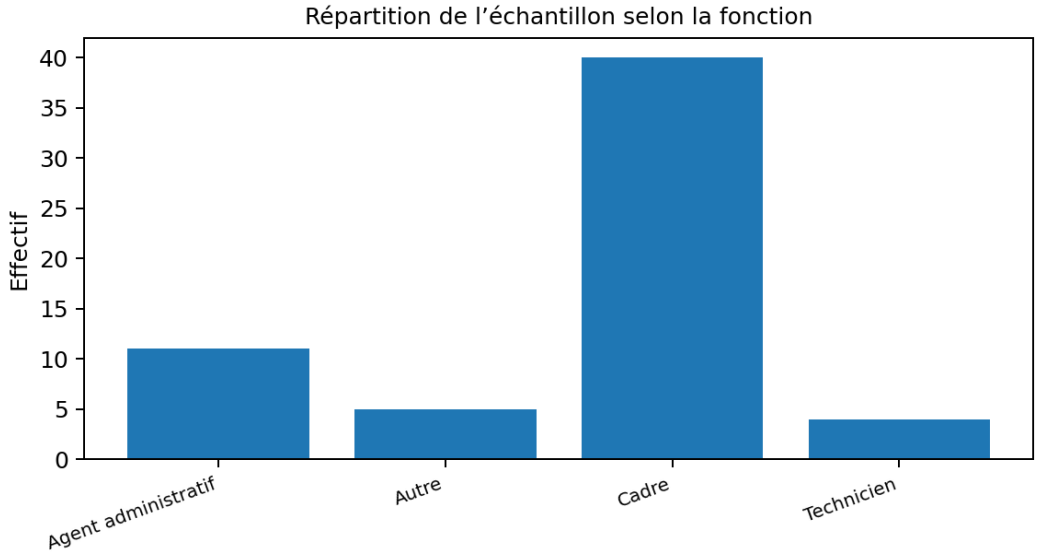


Figure N°08 : Répartition de l'échantillon selon la fonction

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

Commentaire :

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la modalité la plus représentée est « Cadre », avec 40 répondants, soit 66.7 % de l'échantillon. Cette répartition permet de mieux situer le profil des répondants avant d'analyser leurs perceptions relatives à la communication managériale et à l'engagement.

3.3. Analyse des réponses relatives à la communication managériale et à l'engagement

Les questions du questionnaire ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Pour faciliter l'interprétation, les réponses 1 et 2 sont considérées comme des avis défavorables, la réponse 3 comme une position neutre, et les réponses 4 et 5 comme des avis favorables.

Question N°05 : Clarté et précision des informations transmises par le supérieur

Tableau N°12 : Résultats de la question 5 – Mon supérieur transmet les informations de manière claire et précise

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	4	6.7 %
2	Pas d'accord	1	1.7 %
3	Neutre	10	16.7 %
4	D'accord	22	36.7 %
5	Tout à fait d'accord	23	38.3 %

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

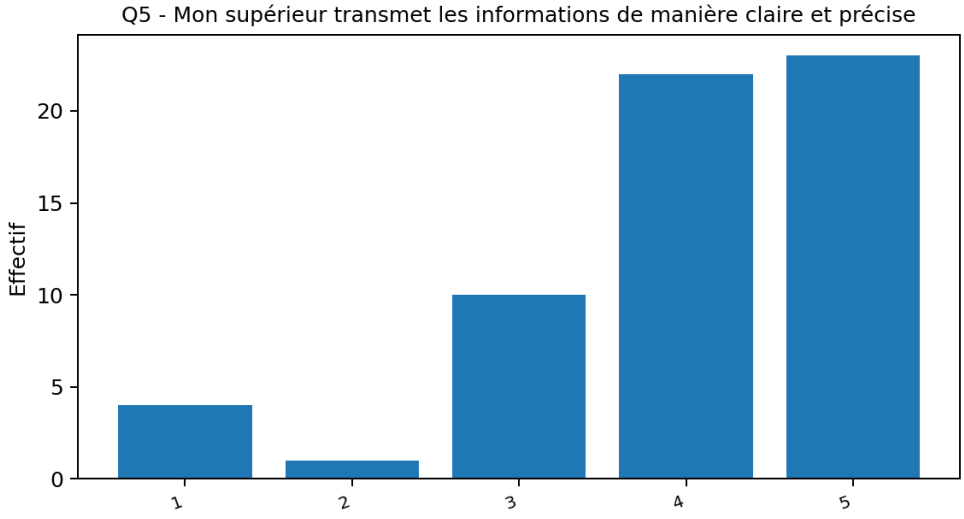


Figure N°09 : Résultats de la question 5

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

Commentaire :

Les résultats de la question 5 montrent que 75.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 8.3 % d'avis défavorables et 16.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de

3.98/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°06 : Explication des objectifs du travail

Tableau N°13 : Résultats de la question 6 – Les objectifs de mon travail sont bien expliqués

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	0	0.0 %
2	Pas d'accord	5	8.3 %
3	Neutre	7	11.7 %
4	D'accord	26	43.3 %
5	Tout à fait d'accord	22	36.7 %

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

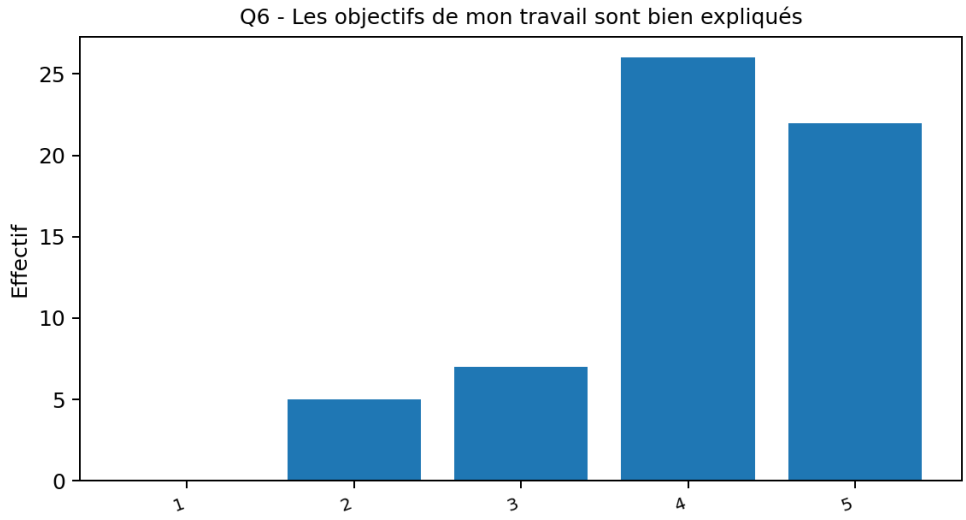


Figure N°10 : Résultats de la question 6

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

Commentaire :

Les résultats de la question 6 montrent que 80.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 8.3 % d'avis défavorables et 11.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.08/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°07 : Circulation de l'information entre les services

Tableau N°14 : Résultats de la question 7 – L'information circule facilement entre les services

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	4	6.7 %
2	Pas d'accord	4	6.7 %
3	Neutre	13	21.7 %
4	D'accord	23	38.3 %
5	Tout à fait d'accord	16	26.7 %

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

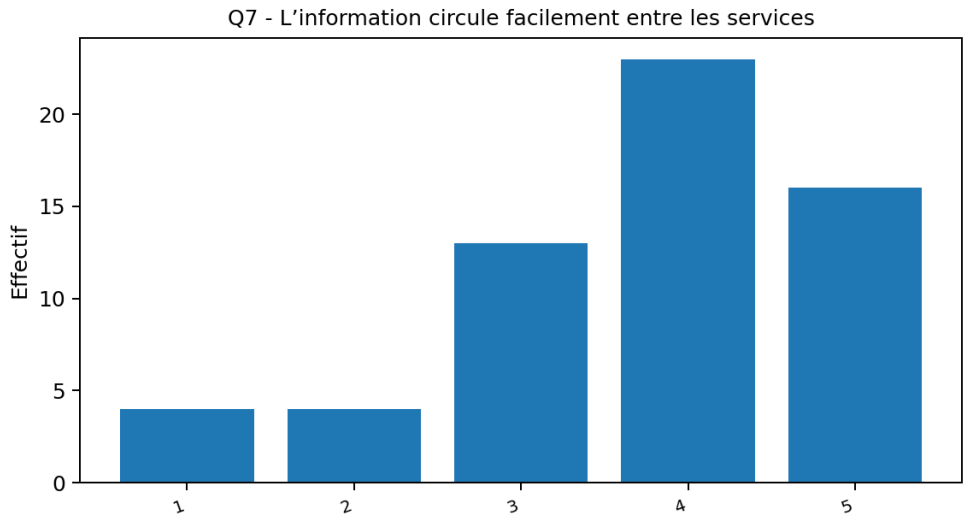


Figure N°11 : Résultats de la question 7

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

Commentaire :

Les résultats de la question 7 montrent que 65.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 13.3 % d'avis défavorables et 21.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.72/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°08 : Dialogue entre le manager et les employés

Tableau N°15 : Résultats de la question 8 – Mon manager favorise le dialogue avec les employés

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	5	8.3 %
2	Pas d'accord	1	1.7 %
3	Neutre	10	16.7 %
4	D'accord	25	41.7 %
5	Tout à fait d'accord	19	31.7 %

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

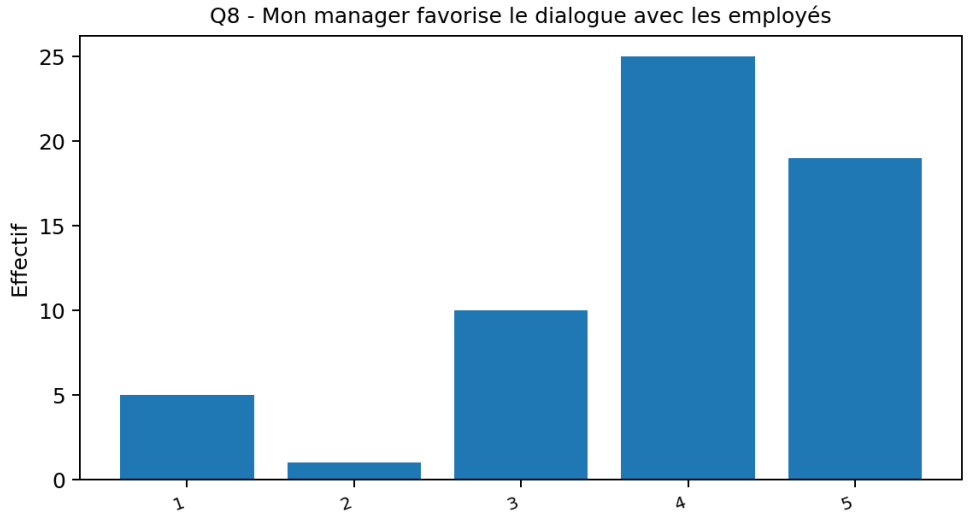


Figure N°12 : Résultats de la question 8

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

Commentaire :

Les résultats de la question 8 montrent que 73.3 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 10.0 % d'avis défavorables et 16.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.87/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°09 : Prise en considération des idées des employés

Tableau N°16 : Résultats de la question 9 – J'ai le sentiment que mes idées sont pleinement prises en considération lorsque je les partage

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	7	11.7 %
2	Pas d'accord	1	1.7 %
3	Neutre	13	21.7 %
4	D'accord	20	33.3 %
5	Tout à fait d'accord	19	31.7 %

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

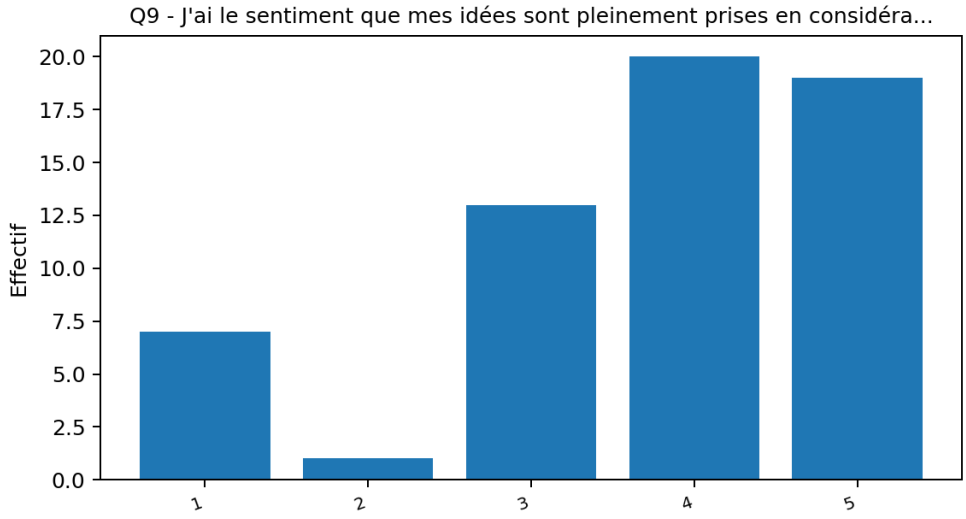


Figure N°13 : Résultats de la question 9

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

Commentaire :

Les résultats de la question 9 montrent que 65.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 13.3 % d'avis défavorables et 21.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.72/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°10 : Efficacité des moyens de communication utilisés

Tableau N°17 : Résultats de la question 10 – Les moyens de communication utilisés sont efficaces (réunions, email…)

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	6	10.0 %
3	Neutre	15	25.0 %
4	D'accord	22	36.7 %
5	Tout à fait d'accord	16	26.7 %

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

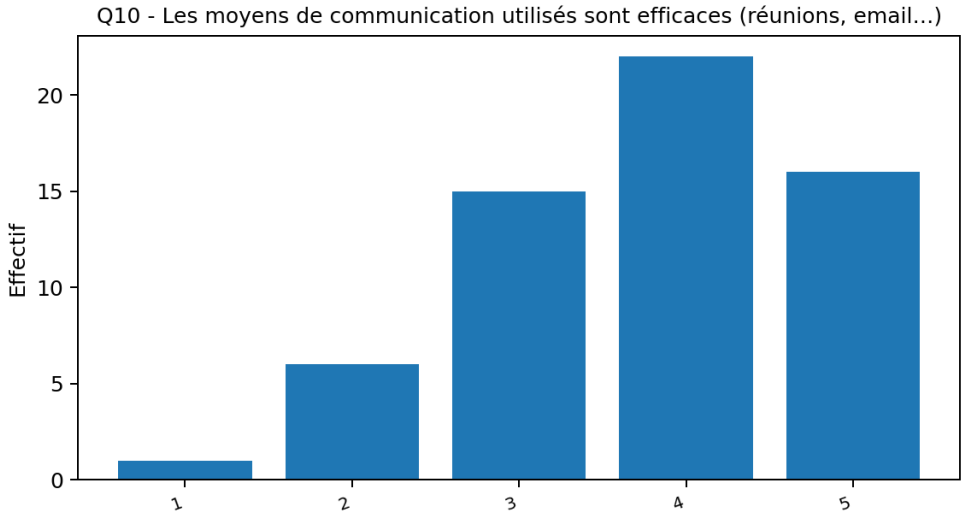


Figure N°14 : Résultats de la question 10

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

Commentaire :

Les résultats de la question 10 montrent que 63.3 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 11.7 % d'avis défavorables et 25.0 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.77/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°11 : Implication dans le travail

Tableau N°18 : Résultats de la question 11 – Je me sens impliqué dans mon travail

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	0	0.0 %
2	Pas d'accord	8	13.3 %
3	Neutre	12	20.0 %
4	D'accord	23	38.3 %
5	Tout à fait d'accord	17	28.3 %

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

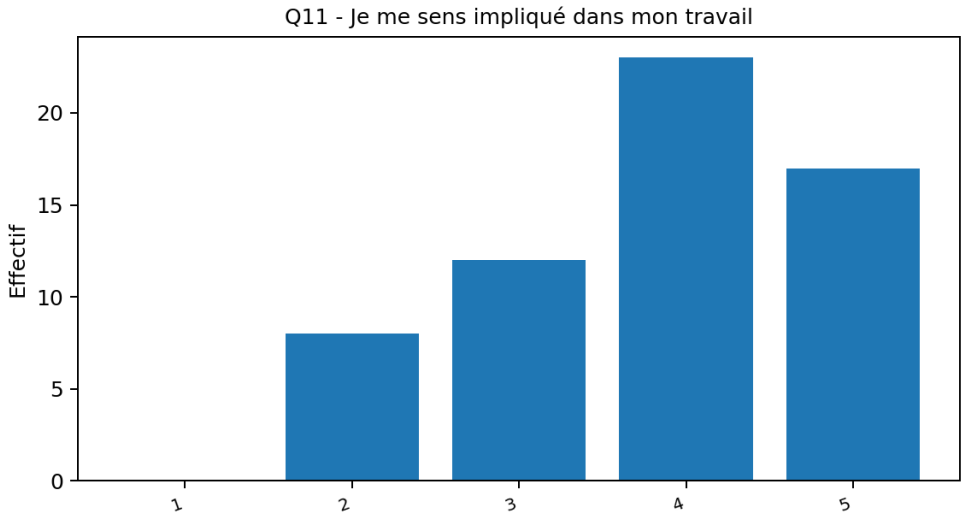


Figure N°15 : Résultats de la question 11

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

Commentaire :

Les résultats de la question 11 montrent que 66.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 13.3 % d'avis défavorables et 20.0 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.82/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°12 : Motivation au travail

Tableau N°19 : Résultats de la question 12 – Je suis motivé dans mon travail

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	0	0.0 %
2	Pas d'accord	2	3.3 %
3	Neutre	12	20.0 %
4	D'accord	22	36.7 %
5	Tout à fait d'accord	24	40.0 %

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

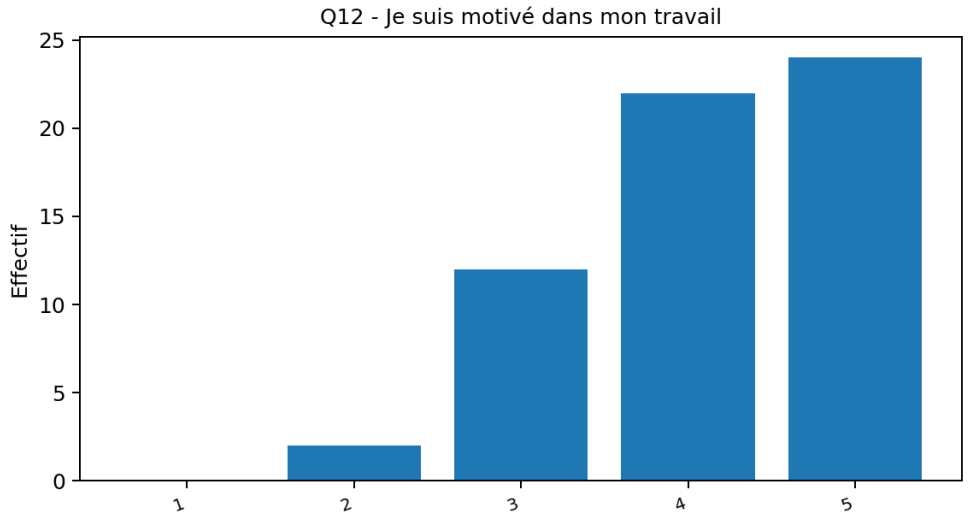


Figure N°16 : Résultats de la question 12

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

Commentaire :

Les résultats de la question 12 montrent que 76.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 3.3 % d'avis défavorables et 20.0 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.13/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°13 : Efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs

Tableau N°20 : Résultats de la question 13 – Je fais des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	0	0.0 %
2	Pas d'accord	2	3.3 %
3	Neutre	11	18.3 %
4	D'accord	23	38.3 %
5	Tout à fait d'accord	24	40.0 %

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

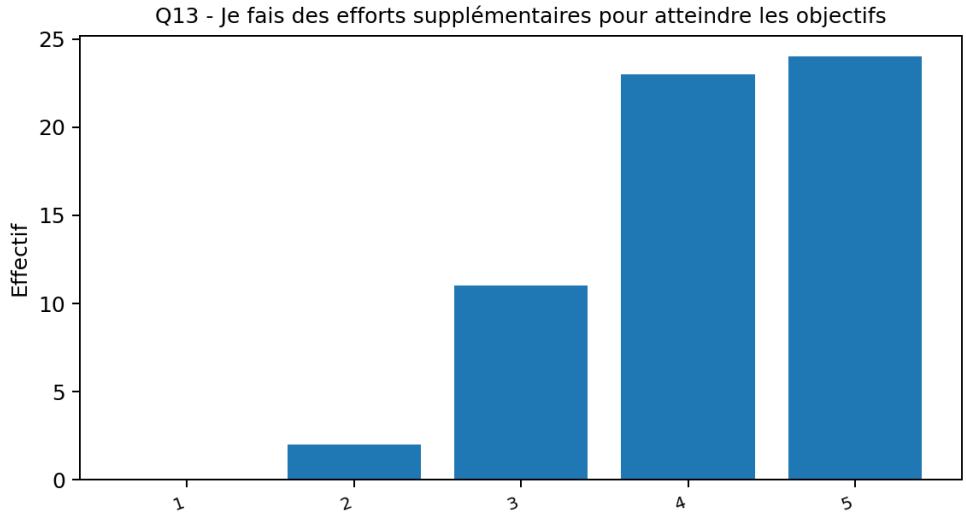


Figure N°17 : Résultats de la question 13

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

Commentaire :

Les résultats de la question 13 montrent que 78.3 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 3.3 % d'avis défavorables et 18.3 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.15/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°14 : Attachement à l'organisation CNAS

Tableau N°21 : Résultats de la question 14 – Je me sens attaché à mon organisation (CNAS)

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	2	3.3 %
2	Pas d'accord	1	1.7 %
3	Neutre	12	20.0 %
4	D'accord	17	28.3 %
5	Tout à fait d'accord	28	46.7 %

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

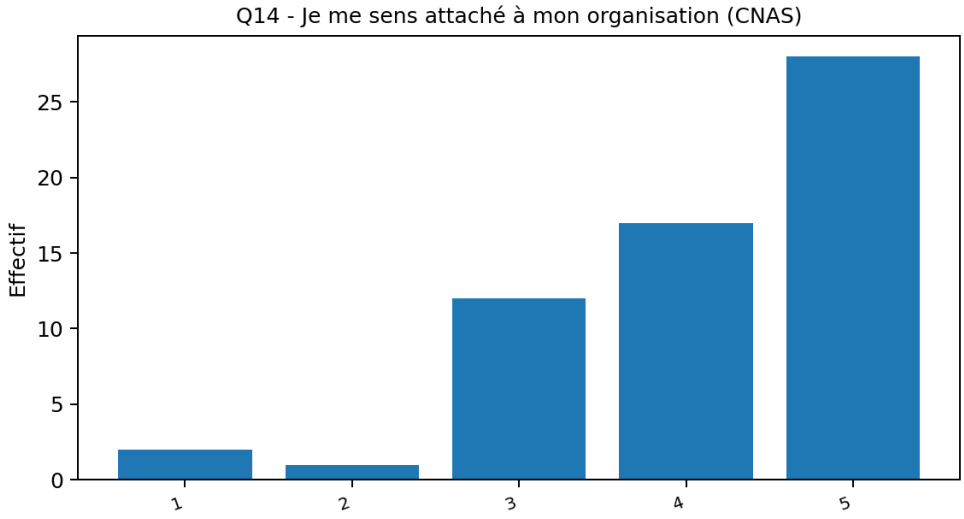


Figure N°18 : Résultats de la question 14

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

Commentaire :

Les résultats de la question 14 montrent que 75.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 5.0 % d'avis défavorables et 20.0 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.13/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°15 : Satisfaction envers l'environnement de travail

Tableau N°22 : Résultats de la question 15 – Je suis satisfait de mon environnement de travail

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	2	3.3 %
3	Neutre	15	25.0 %
4	D'accord	15	25.0 %
5	Tout à fait d'accord	27	45.0 %

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

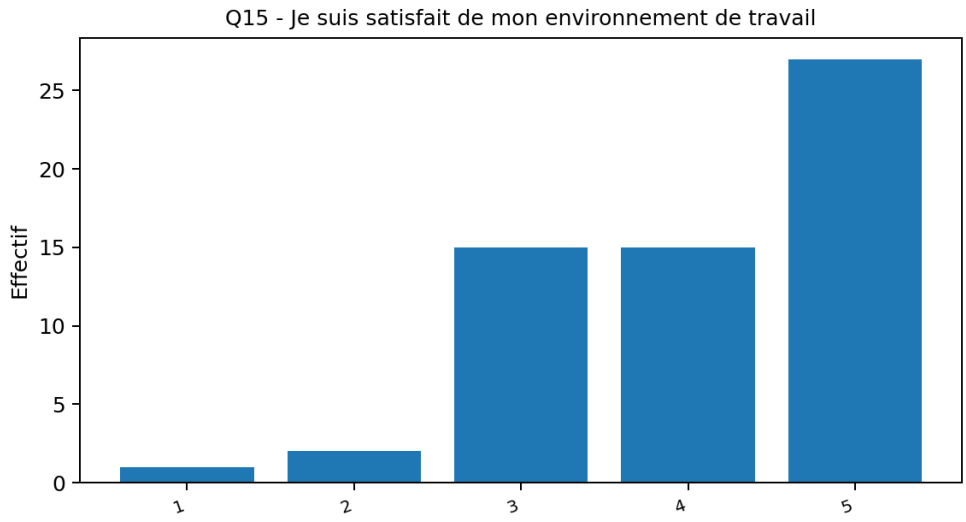


Figure N°19 : Résultats de la question 15

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

Commentaire :

Les résultats de la question 15 montrent que 70.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 5.0 % d'avis défavorables et 25.0 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.08/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°16 : Influence de la communication du manager sur la motivation

Tableau N°23 : Résultats de la question 16 – La communication de mon manager influence ma motivation

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	2	3.3 %
2	Pas d'accord	2	3.3 %
3	Neutre	16	26.7 %
4	D'accord	16	26.7 %
5	Tout à fait d'accord	24	40.0 %

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

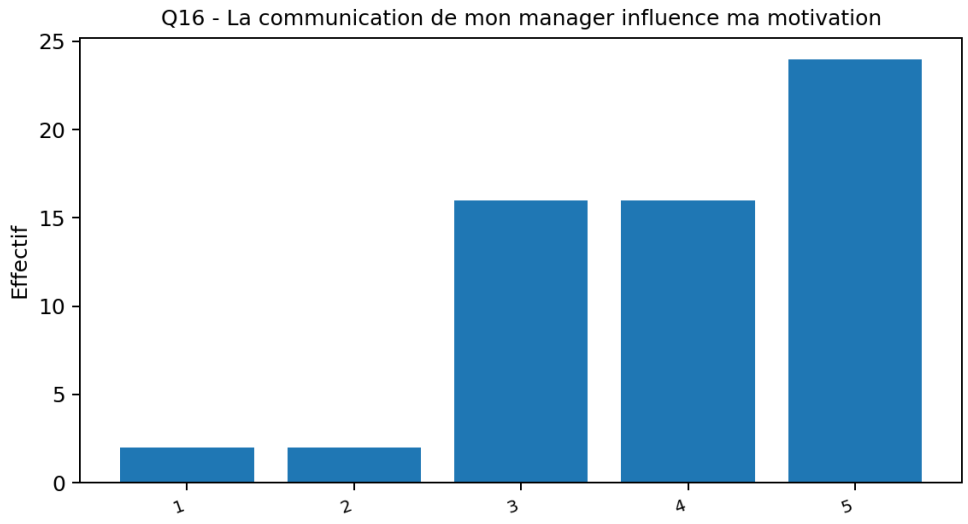


Figure N°20 : Résultats de la question 16

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

Commentaire :

Les résultats de la question 16 montrent que 66.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 6.7 % d'avis défavorables et 26.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 3.97/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°17 : Amélioration de l'engagement par une bonne communication

Tableau N°24 : Résultats de la question 17 – Une bonne communication améliore mon engagement

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	0	0.0 %
3	Neutre	7	11.7 %
4	D'accord	13	21.7 %
5	Tout à fait d'accord	39	65.0 %

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

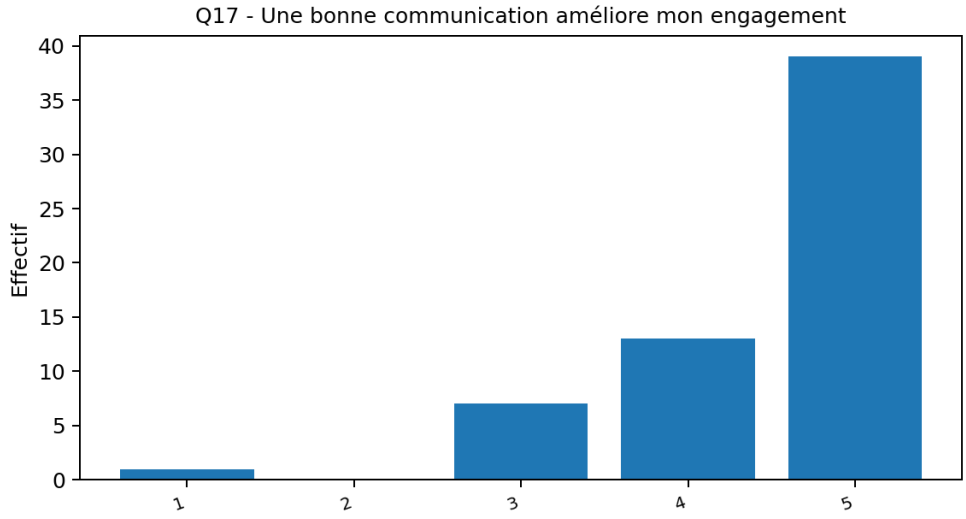


Figure N°21 : Résultats de la question 17

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

Commentaire :

Les résultats de la question 17 montrent que 86.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 1.7 % d'avis défavorables et 11.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.48/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°18 : Effet du manque de communication sur la performance

Tableau N°25 : Résultats de la question 18 – Le manque de communication diminue ma performance

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	2	3.3 %
3	Neutre	5	8.3 %
4	D'accord	14	23.3 %
5	Tout à fait d'accord	38	63.3 %

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

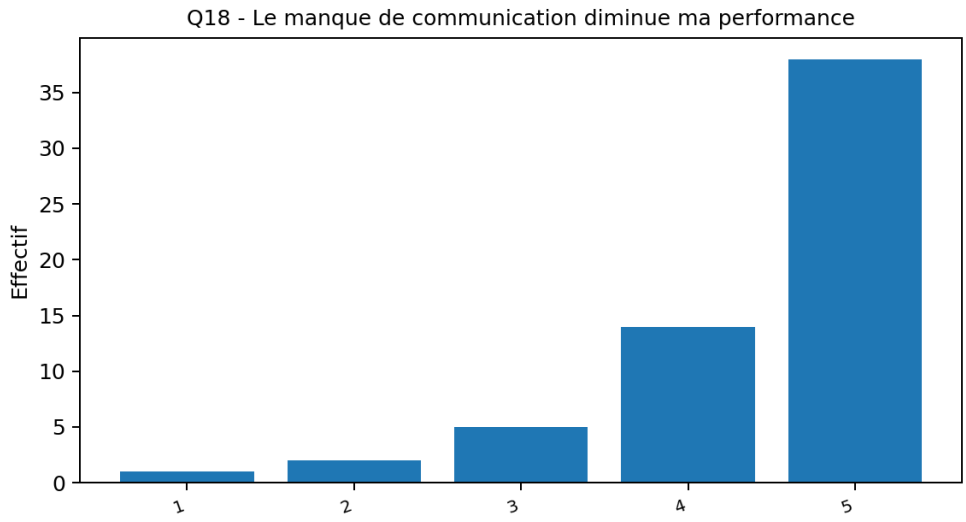


Figure N°22 : Résultats de la question 18

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

Commentaire :

Les résultats de la question 18 montrent que 86.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 5.0 % d'avis défavorables et 8.3 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.43/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°19 : Information et engagement des employés

Tableau N°26 : Résultats de la question 19 – Je suis plus engagé quand je suis bien informé

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	0	0.0 %
3	Neutre	8	13.3 %
4	D'accord	15	25.0 %
5	Tout à fait d'accord	36	60.0 %

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

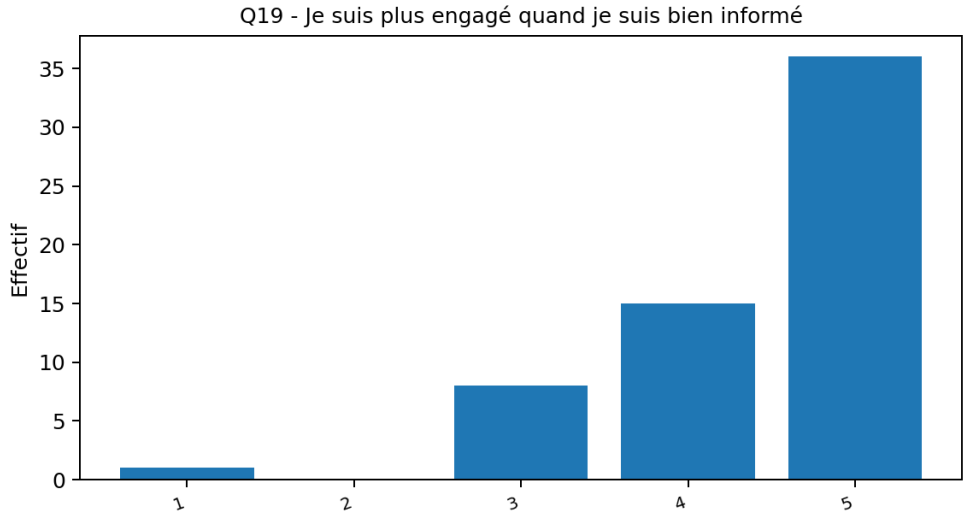


Figure N°23 : Résultats de la question 19

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

Commentaire :

Les résultats de la question 19 montrent que 85.0 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 1.7 % d'avis défavorables et 13.3 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.42/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

Question N°20 : Communication interne et climat de travail

Tableau N°27 : Résultats de la question 20 – La communication interne améliore le climat de travail

Note	Modalité	Effectif	Pourcentage
1	Pas du tout d'accord	1	1.7 %
2	Pas d'accord	0	0.0 %
3	Neutre	4	6.7 %
4	D'accord	21	35.0 %
5	Tout à fait d'accord	34	56.7 %

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

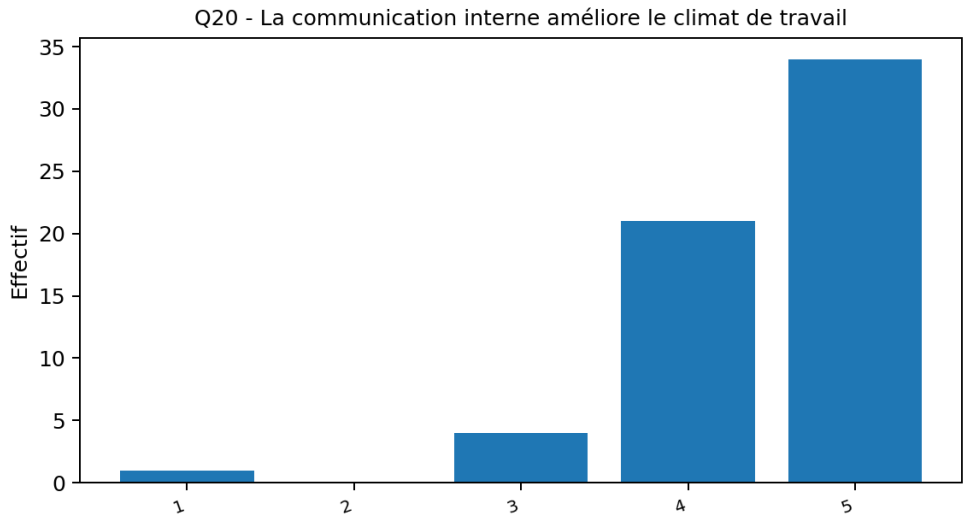


Figure N°24 : Résultats de la question 20

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

Commentaire :

Les résultats de la question 20 montrent que 91.7 % des répondants sont favorables à l'énoncé, contre 1.7 % d'avis défavorables et 6.7 % de réponses neutres. La moyenne obtenue est de 4.45/5. Ce résultat indique que la perception des employés est globalement positive, même si certains répondants expriment encore des réserves qui peuvent refléter des insuffisances ponctuelles dans la communication ou dans l'environnement de travail.

3.4. Synthèse descriptive des variables

Tableau N°28 : Statistiques descriptives des deux variables principales

Variable	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Communication managériale	3.86	0.86	1.33	5.00
Engagement des ressources humaines	4.21	0.49	2.90	5.00

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

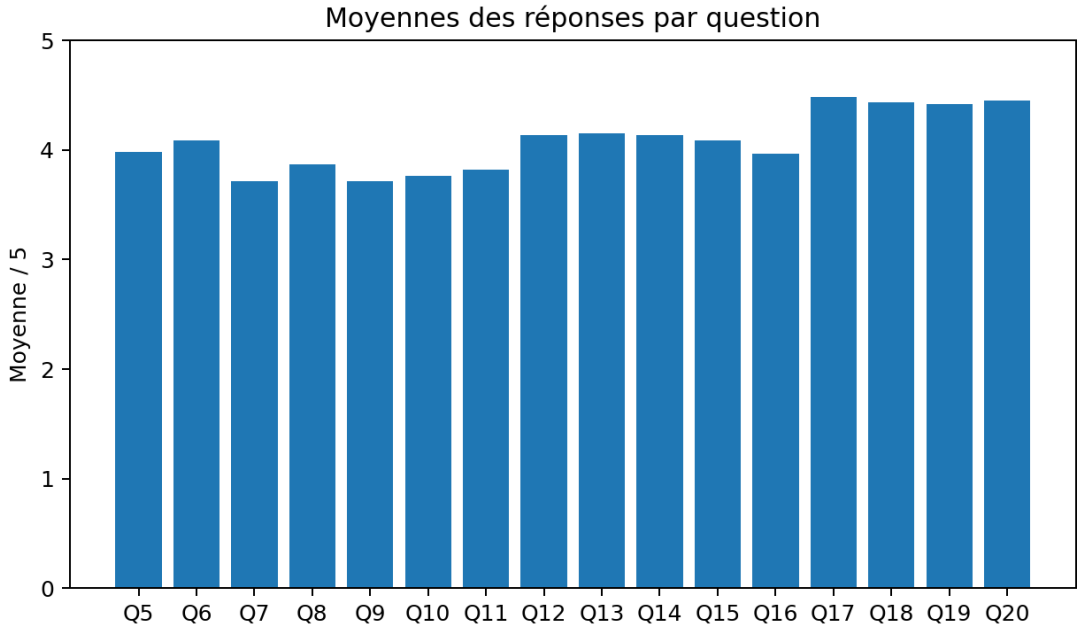


Figure N°25 : Moyennes des réponses par question

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

Le score moyen de communication managériale est de 3.86/5, ce qui traduit une appréciation globalement favorable des pratiques de communication au sein de la CNAS. Le score moyen de l'engagement des ressources humaines est de 4.21/5, ce qui indique un niveau d'engagement également élevé parmi les répondants.

3.5. Statistique de fiabilité

Tableau N°29 : Statistique de fiabilité

Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Échelle globale du questionnaire	16	0.870
Communication managériale	6	0.874
Engagement des ressources humaines	10	0.727

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

L'alpha de Cronbach global est supérieur à 0,80, ce qui indique une bonne cohérence interne du questionnaire. L'échelle relative à la communication managériale présente également un niveau de fiabilité satisfaisant. L'échelle relative à l'engagement reste acceptable, ce qui permet de poursuivre l'analyse statistique.

3.6. Tests de normalité

Tableau N°30 : Tests de normalité

Variable	Statistique de Shapiro-Wilk	Sig.	Décision
Communication managériale	0.853	0.0000	Distribution non normale
Engagement RH	0.921	0.0008	Distribution non normale

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

Les résultats du test de Shapiro-Wilk montrent que les deux variables principales ne suivent pas parfaitement une distribution normale au seuil de 5 %. Ce résultat peut s'expliquer par la nature ordinale de l'échelle de Likert et par la concentration des réponses vers les modalités favorables.

3.7. Corrélation et régression linéaire

Tableau N°31 : Corrélation entre communication managériale et engagement

Variables	Coefficient de corrélation	Interprétation
Communication managériale / Engagement RH	0.667	Relation positive et modérée à forte

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

Le coefficient de corrélation est de 0.667. Ce résultat indique l'existence d'une relation positive entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines. Autrement dit, plus les employés perçoivent la communication managériale comme claire, efficace et participative, plus leur niveau d'engagement tend à augmenter.

Tableau N°32 : Résultats de la régression linéaire

Élément	Valeur	t	Sig.
Constante	2.736		
Communication managériale	0.381	6.817	0.0000
R	0.667		
R^2	0.445		

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

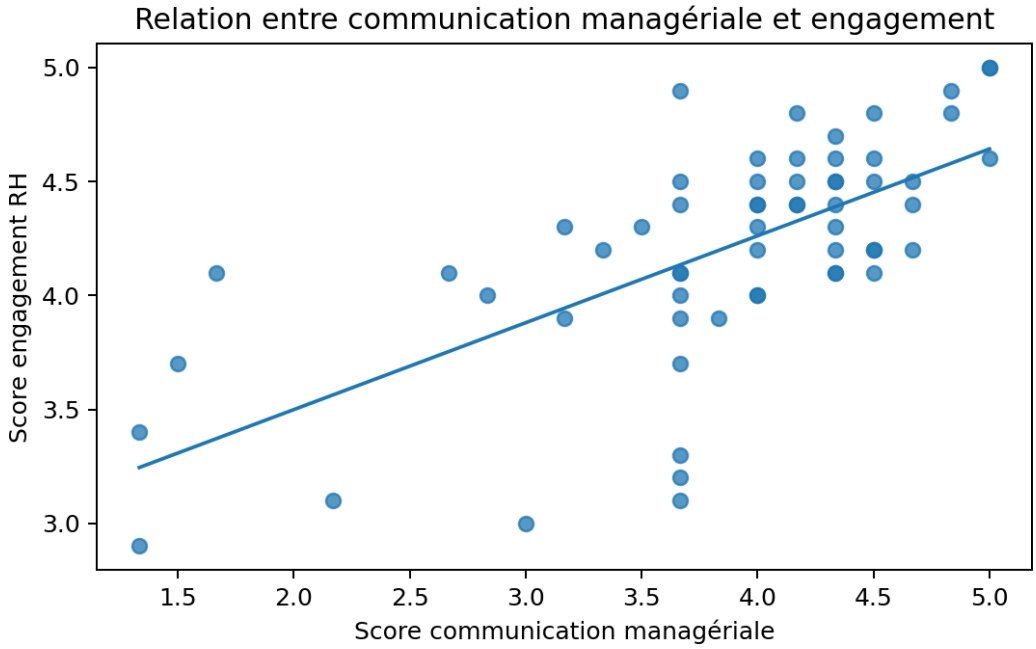


Figure N°26 : Régression entre communication managériale et engagement

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

Les résultats de la régression linéaire montrent que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.445. Cela signifie que la communication managériale explique environ 44.5 % de la variation de l'engagement des ressources humaines dans l'échantillon étudié. La relation est statistiquement significative, puisque la probabilité associée au coefficient de la communication managériale est inférieure à 0,05.

L'équation du modèle de régression linéaire peut être présentée comme suit : Engagement RH = 0.381 × Communication managériale + 2.736. Cela signifie que lorsque le score de communication managériale augmente d'une unité, le score d'engagement des ressources humaines augmente en moyenne de 0.381 unité.

3.8. Analyse de la question ouverte

Les réponses à la question ouverte mettent en avant plusieurs propositions d'amélioration. Les répondants insistent principalement sur la nécessité de renforcer le décloisonnement entre les services, d'organiser des réunions courtes et régulières, de mettre en place des bulletins d'information périodiques et de développer une plateforme numérique permettant de centraliser les annonces et les informations importantes.

Question ouverte : Propositions d'amélioration de la communication à la CNAS

Tableau N°33 : Synthèse des réponses à la question ouverte

N°	Propositions formulées par les répondants
1	Le décloisonnement
2	Des réunions entre collègues ou moins une fois par mois pour un petit briefing de ce qui s'est passé en cellule durant le mois, précisée par la responsable de la cellule
3	Mettre en place les réunions court et regluiéres pour partager les informations importantes et favoriser un climat de confiance où chacun peut exprimer des idées on difficultés
4	- Instaurer des bulletins d'information périodique pour tenir toutes les parties prenantes informée des projets en cours et des événements à venir - créer une plateforme numérique qui pour centraliser les anarcer - mettre en place des canaux de communication dédirectionneles (réunion, formulaire de feedback
5	Réunion, affichage + téléphone mobile
6	Briefing matinale et plateforme numérique

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

Commentaire :

Ces propositions montrent que les employés ne se limitent pas à une appréciation générale de la communication, mais formulent des besoins concrets : plus de régularité, plus de coordination, plus de digitalisation et plus d'espaces d'échange. Ces éléments rejoignent les résultats quantitatifs relatifs à la circulation de l'information et à la prise en considération des idées.

3.9. Vérification des hypothèses

Tableau N°34 : Vérification des hypothèses

Hypothèse	Formulation	Décision	Justification
H1	La communication managériale contribue positivement à l'engagement des ressources humaines.	Confirmée	Corrélation positive (r = 0.667) et régression significative (R^2 = 0.445).
H2	Les efforts de communication de la CNAS répondent aux attentes des employés en matière d'information, de dialogue et d'engagement.	Partiellement confirmée	Les moyennes sont globalement favorables, mais les entretiens et la question ouverte signalent encore des besoins d'amélioration : réunions régulières, décloisonnement, digitalisation et meilleure circulation de l'information.

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

La première hypothèse est confirmée, car les résultats montrent que la communication managériale influence positivement l'engagement des ressources humaines. La deuxième hypothèse est confirmée de manière partielle : la CNAS dispose effectivement de moyens de communication et les employés expriment une perception majoritairement favorable, mais certains points restent à améliorer pour renforcer davantage l'efficacité de la communication interne.

3.10. Synthèse globale et discussion des résultats

En synthèse globale, les résultats de cette étude montrent que la communication managériale occupe une place importante dans l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS. Les employés interrogés perçoivent globalement la communication comme claire, utile et liée à leur motivation au travail.

Les résultats quantitatifs confirment un niveau favorable de communication managériale et un niveau élevé d'engagement. Les questions les mieux évaluées concernent notamment l'idée selon laquelle une bonne communication améliore l'engagement, le fait que le manque de communication diminue la performance, ainsi que le rôle de l'information dans le renforcement de l'engagement. Ces résultats montrent que les employés sont conscients de l'importance de la communication dans leur implication professionnelle.

Cependant, certains résultats soulignent aussi des limites. La circulation de l'information entre les services et la prise en considération des idées obtiennent des moyennes relativement moins élevées que les autres items. Cela signifie que la communication managériale peut encore progresser vers davantage de transversalité, d'écoute active et de participation.

Les entretiens confirment cette lecture. Ils montrent que les outils utilisés à la CNAS sont globalement efficaces, mais qu'ils peuvent être perturbés par des problèmes techniques ou par une insuffisance de communication directe. Les répondants recommandent notamment de renforcer la digitalisation, de créer d'autres systèmes d'information et d'orienter la gestion vers le zéro papier.

Ainsi, la communication managériale apparaît comme un levier essentiel pour créer du sens, renforcer la confiance, améliorer le climat de travail et soutenir l'engagement des ressources humaines. Elle ne doit pas être limitée à la transmission de consignes, mais doit être pensée comme un processus de dialogue, d'écoute, de feedback et de mobilisation.

3.11. Recommandations et suggestions

À partir des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être proposées afin d'améliorer la communication managériale et de renforcer l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS.

- Renforcer la communication ascendante en permettant aux employés d'exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs propositions de manière régulière.
- Organiser des réunions courtes et périodiques entre les responsables et les employés afin de partager les informations importantes et de clarifier les priorités.
- Développer la culture du feedback afin que les employés reçoivent des retours réguliers sur leur travail et puissent mieux comprendre les attentes de leurs responsables.
- Améliorer la circulation de l'information entre les services afin de réduire les retards, les incompréhensions et les blocages organisationnels.

- Renforcer la digitalisation des supports de communication, notamment par la mise en place de plateformes internes permettant de centraliser les annonces, les documents et les informations utiles.
- Encourager le décloisonnement entre les services à travers des rencontres interservices et des espaces de collaboration.
- Former les managers à la communication relationnelle, à l'écoute active, à la gestion des conflits et à l'animation d'équipe.
- Valoriser les efforts des employés afin de renforcer leur sentiment de reconnaissance et leur attachement à l'organisation.

Ces recommandations visent à faire de la communication managériale un véritable outil de mobilisation des ressources humaines, capable de renforcer non seulement l'engagement individuel, mais aussi la performance collective de l'institution.

Conclusion du chapitre 03 :

Ce chapitre a été consacré à l'étude empirique de l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS. À travers la présentation de l'organisme d'accueil, nous avons d'abord mis en évidence le rôle important de la CNAS dans le système de protection sociale en Algérie, ainsi que l'importance de son organisation interne dans la réalisation de ses missions.

Par la suite, la démarche méthodologique adoptée a permis de préciser les outils utilisés pour la collecte des données. En effet, notre étude s'est appuyée sur une approche mixte, combinant un questionnaire destiné aux employés et un entretien mené auprès d'un employé et d'un manager. Cette démarche nous a permis d'obtenir des données quantitatives et qualitatives afin de mieux comprendre la réalité de la communication managériale au sein de la CNAS et son influence sur l'engagement des ressources humaines.

L'analyse des résultats du questionnaire a montré que la majorité des répondants perçoivent positivement la communication managériale au sein de la CNAS. Les résultats indiquent que les informations sont généralement transmises de manière claire, que les objectifs du travail sont expliqués et que les moyens de communication utilisés, tels que les réunions, les emails, la messagerie interne et les outils numériques, contribuent à faciliter la circulation de l'information. Toutefois, certaines insuffisances ont également été relevées, notamment en ce qui concerne la prise en considération des idées des employés, la communication entre les services et les difficultés techniques pouvant parfois ralentir l'échange d'informations.

Les résultats ont également montré que l'engagement des ressources humaines est influencé par la qualité de la communication managériale. En effet, les employés se sentent davantage motivés, impliqués et attachés à leur organisation lorsqu'ils sont bien informés, écoutés et accompagnés par leurs responsables. La communication managériale apparaît ainsi comme un facteur important de motivation, de confiance et de sentiment d'appartenance.

L'entretien réalisé a confirmé ces résultats, en montrant que la communication au sein de la CNAS est généralement formelle et professionnelle, mais qu'elle peut encore être renforcée par une meilleure digitalisation, une amélioration des outils de communication et une plus grande participation des employés. Les réponses recueillies soulignent également que le manque de communication ou la mauvaise transmission de l'information peuvent entraîner des incompréhensions, des retards dans l'exécution du travail et une baisse de motivation.

Enfin, les résultats statistiques ont permis de vérifier les hypothèses de recherche. Ils confirment l'existence d'une relation positive entre la communication managériale et l'engagement des ressources humaines. Ainsi, une communication claire, régulière, transparente et participative contribue au renforcement de l'engagement des employés au sein de la Direction Générale de la CNAS.

En conclusion, la communication managériale ne doit pas être considérée comme un simple moyen de transmission d'informations, mais comme un véritable levier de mobilisation des ressources humaines. Elle permet de renforcer la confiance, d'améliorer le climat de travail, de favoriser l'implication des employés et de soutenir la performance organisationnelle. Pour cela, il est recommandé à la CNAS de consolider davantage la communication ascendante, de développer la culture du feedback, d'améliorer les outils numériques et de renforcer la participation des employés dans les échanges professionnels.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce travail, il convient de revenir sur le cheminement parcouru et de mettre en perspective les principaux enseignements qui en ressortent. Notre recherche a porté sur l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines, à travers une étude de cas menée au sein de la Direction Générale de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés (CNAS). Elle s'inscrit dans un contexte où le capital humain est devenu un facteur déterminant de la performance organisationnelle et où la qualité du dialogue entre managers et collaborateurs apparaît comme l'un des principaux leviers de mobilisation des équipes, en particulier dans le secteur public.

La problématique centrale de ce travail consistait à examiner dans quelle mesure la communication managériale contribue à renforcer l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS. Pour y répondre, nous avons mobilisé un cadre théorique étoffé, articulé autour de deux notions clés — la communication managériale et l'engagement organisationnel — avant d'en éprouver les apports à travers une enquête de terrain combinant approche quantitative et approche qualitative.

Synthèse des apports théoriques

Le premier chapitre a permis de poser les fondements théoriques de la communication managériale. Il en est ressorti que cette dernière dépasse largement la simple transmission d'informations : elle constitue un processus stratégique par lequel le manager guide, mobilise, coordonne et accompagne ses collaborateurs. La revue de la littérature a mis en évidence ses différentes dimensions (informationnelle, relationnelle, motivationnelle), ses formes (descendante, ascendante, horizontale, transversale), ses outils (réunions, entretiens, supports numériques) ainsi que les conditions de son efficacité (clarté, régularité, cohérence, capacité d'écoute).

Le deuxième chapitre a été consacré à l'engagement des ressources humaines et à sa relation avec la communication managériale. Il a permis de clarifier la notion d'engagement, de la distinguer de concepts voisins (motivation, implication, satisfaction), et d'en présenter les principales dimensions — affective, normative et calculée — au sens du modèle de référence proposé par Meyer et Allen. Les facteurs déterminants de l'engagement ont également été examinés, en mettant en évidence le rôle central joué par les pratiques managériales, le style de leadership, le climat organisationnel et, en particulier, la qualité de la communication interne. Ce chapitre a ainsi établi, sur le plan conceptuel, l'existence d'un lien étroit entre la qualité de la communication managériale et le niveau d'engagement des collaborateurs.

Conclusion générale

Synthèse des apports empiriques

Le troisième chapitre a confronté ces apports théoriques à la réalité du terrain, à travers une étude de cas menée à la Direction Générale de la CNAS. La présentation de l'organisme a mis en évidence sa nature d'établissement public à gestion spécifique, l'ampleur de son réseau, la diversité de ses missions et l'importance qu'y revêt la fonction ressources humaines, dans un cadre statutaire qui valorise les leviers immatériels de mobilisation. La démarche méthodologique mixte adoptée — questionnaire diffusé auprès de quarante-cinq agents et entretiens menés auprès de deux responsables — a permis de croiser les regards et d'enrichir l'analyse.

Les résultats de l'enquête quantitative ont montré que les agents perçoivent globalement de manière favorable la communication managériale au sein de la Direction Générale de la CNAS. La clarté de la transmission de l'information, l'explication des objectifs et l'efficacité des moyens de communication utilisés (réunions, messagerie professionnelle, ERP, tableaux d'affichage) ont été soulignées. Quelques zones d'amélioration ont toutefois été identifiées, notamment en ce qui concerne la prise en considération effective des idées des collaborateurs et la fluidité de la circulation de l'information entre les services.

Les résultats de l'enquête qualitative ont confirmé ces tendances tout en les nuançant. Les entretiens ont fait apparaître une communication globalement professionnelle et bien outillée, mais encore largement descendante et formelle, et ont mis en évidence des marges de progression notables en matière de communication ascendante, de feedback et de reconnaissance. Ils ont également confirmé le lien étroit, perçu par les acteurs eux-mêmes, entre la qualité de la communication managériale et la motivation des agents : une communication claire stimule la motivation et le sentiment d'appartenance, tandis qu'un déficit d'information est jugé démoralisant et générateur de retards.

Validation des hypothèses et réponse à la problématique

Le croisement des résultats quantitatifs et qualitatifs a permis de statuer sur les deux hypothèses formulées au début de ce travail. La première hypothèse, qui postulait une contribution positive de la communication managériale à l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS, se trouve confirmée. L'analyse statistique fait en effet ressortir une corrélation positive de 0,667 entre les deux variables, ainsi qu'un coefficient de détermination R^2 de 0,445 obtenu par régression, ce qui atteste d'une relation significative et

témoigne du rôle important joué par la communication managériale dans l'explication du niveau d'engagement observé.

La seconde hypothèse, selon laquelle les efforts de communication mis en place au sein de la CNAS répondent aux attentes des employés en matière d'information, de dialogue et d'engagement, se trouve quant à elle partiellement confirmée. Les moyennes obtenues aux différents items du questionnaire sont globalement favorables et témoignent d'une perception positive du dispositif communicationnel existant. Toutefois, les entretiens menés ainsi que les réponses à la question ouverte font apparaître des besoins d'amélioration encore non satisfaits : organisation de réunions plus régulières, décloisonnement entre les services, poursuite de la digitalisation et meilleure circulation de l'information.

En réponse à notre problématique, il est ainsi possible d'affirmer que la communication managériale constitue, au sein de la Direction Générale de la CNAS, un véritable levier de renforcement de l'engagement des ressources humaines. Loin de se réduire à un simple outil de transmission d'informations, elle structure la relation entre l'encadrement et les agents, donne du sens au travail, alimente la confiance et nourrit le sentiment d'appartenance. Toutefois, si les efforts déjà déployés par la CNAS sont reconnus et appréciés par les agents, ils n'épuisent pas l'ensemble de leurs attentes : des marges de progression demeurent, particulièrement en matière d'écoute, de dialogue et de modernisation des outils.

Recommandations

À la lumière de ces résultats, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'attention de la Direction Générale de la CNAS. Il s'agirait notamment de renforcer la communication ascendante et participative en multipliant les espaces d'expression des agents, de développer une véritable culture du feedback régulier et constructif, de valoriser systématiquement les contributions individuelles et collectives, de fiabiliser les systèmes d'information et de poursuivre la dématérialisation des procédures dans une logique de « zéro papier », de consolider le plan de communication interne annuel et, enfin, de former les managers de proximité aux compétences relationnelles indispensables à une communication managériale efficace.

Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, le présent mémoire présente un certain nombre de limites qu'il convient d'assumer. La première tient à la taille relativement modeste de l'échantillon

(soixante répondants), qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. La deuxième est liée au choix d'un échantillonnage par convenance, qui, bien qu'adapté aux contraintes de l'étude, n'assure pas la pleine représentativité de la population. La troisième tient au périmètre de l'enquête, limitée à la seule Direction Générale, alors que la CNAS dispose d'un vaste réseau d'agences réparties sur l'ensemble du territoire national. La quatrième, enfin, est inhérente à l'usage de questionnaires auto-administrés, qui demeurent tributaires de la subjectivité des répondants et d'éventuels biais de désirabilité sociale.

Perspectives de recherche

Ces limites ouvrent autant de pistes pour des recherches futures. Il serait en premier lieu intéressant d'élargir le champ de l'étude à un échantillon plus large et plus diversifié, incluant les agences de wilaya, afin de comparer les pratiques de communication managériale et leurs effets sur l'engagement dans différents contextes opérationnels. Il serait également pertinent d'adopter une démarche longitudinale, permettant d'observer l'évolution des perceptions des agents dans la durée et d'évaluer l'impact d'éventuelles actions correctrices. D'autres travaux pourraient enfin approfondir l'analyse de chaque dimension de la communication managériale prise séparément (feedback, reconnaissance, écoute active), ou étendre la comparaison à d'autres organismes du système national de sécurité sociale, voire à des entreprises publiques relevant d'autres secteurs d'activité.

En définitive, ce travail aura permis de mettre en évidence, à travers le cas de la Direction Générale de la CNAS, que la communication managériale ne saurait être appréhendée comme une fonction périphérique ou strictement technique de l'organisation. Elle constitue, au contraire, un véritable levier stratégique de mobilisation du capital humain, dont la qualité conditionne, pour une large part, l'engagement des agents et, par voie de conséquence, la performance globale de l'institution. Investir dans la communication managériale, c'est donc investir, indissociablement, dans l'engagement, la confiance et la performance durable de l'organisation.

Bibliographie

I. Ouvrages

BARTOLI, A. *Le management dans les organisations publiques*, 3e éd., Paris, Dunod, 2009.

BASS, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985.

BURNS, J. M. *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.

CABANE, P. *Devenez un leader : les clés de la réussite*, Paris, Éditions Eyrolles, 2017, 304 p.

COBUT, E. et DONJEAN, C. *La communication interne*, 2e éd., 2015, p. 17.

COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002.

DELAYE, R. et LARDELLIER, P. *La confiance : relations, organisations, capital humain*, Paris, EMS Management & Société, 2014.

DETRIE, P. et MESLIN-BROYEZ, C. *La communication interne au service du management*, Paris, Dunod, 2016.

IMBERT, M. *La communication managériale : méthodes et bonnes pratiques*, Paris, Dunod, 2015, p. 7.

IMBERT, M. et BROUARD, V. *La communication managériale : méthode et bonnes pratiques*, Paris, Dunod, 2015, p. 149-151.

MALAVAL, P., DÉCAUDIN, J.-M. et BÉNAROYA, C. *Pentacom : communication, théorie et pratique*, Paris, Pearson Education France, 2005.

MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, 1984.

MOREL, P. *La communication d'entreprise*, 4e éd., EMD S.A.S., 2009.

NDINGA, M. M. A. *Initiation à la recherche en sciences économiques : guide de travail des masters et doctorats*, Paris, L'Harmattan, 2018, p. 24.

PERRUCHOT, G. et VALÉRIE *Dynamiser sa communication interne : les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 2015, p. 111-112.

II. Articles de revue

BELHOUCINE, A. et MAHBOUB, L., « La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information », 2018.

BENDAHAN, M. et al., « Quelques dimensions de la communication managériale médiatisée par les TIC », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 4, n° 12, 2023, p. 379.

DOHERTY, 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.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. et SOWA, D., « Le soutien organisationnel perçu », *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, p. 500-507.

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*, n° 5, p. 325.

IMBERT, M., « Le manager, maillon faible ou atout de la communication », *Les Cahiers de la Communication Interne de l'AFCI*, n° 20, 2007, p. 148.

KASSING, J. W., « Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent », *Communication Studies*, 48(4), 1997, p. 311-332.

KLUGER, A. N. et DENISI, A., « The effects of feedback interventions on performance », *Psychological Bulletin*, 119(2), 1996, p. 254-284.

MEYER, J. P. et ALLEN, N. J., « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1991.

RUCK, K. et WELCH, M., « Valoriser la communication interne : perspectives des managers et des employés », *Public Relations Review*, 38(2), 2012, p. 294-302.

VANDENABEELE, W., « Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: an Institutional Approach », *Public Management Review*, 9(4), 2007, p. 545-556.

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*, n° 4, 2018, p. 509.

III. Mémoires et thèses

BAADOUD, S., *L'apport de la communication managériale sur la recherche motivationnelle des ressources humaines dans l'entreprise moderne*, mémoire de master, EHEC, 2023.

BYARUNGI CHUVI RUVALE, J., *Le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans la réussite d'une transformation organisationnelle : effets sur l'engagement des employés et la performance perçue du Supermarché de l'Est à Bunia (République démocratique du Congo)*, vol. 3, n° 5, 2025, p. 3.

GADI BENSAHLA, I., *La communication dans l'entreprise algérienne : un outil technique ou une pratique managériale ?*, mémoire de master, Université d'Oran 2.

NOURAOUI, N. et OUADAH, A., *L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle*, mémoire de master, Université Mouloud-Mammeri, Tizi-Ouzou, 2023.

RAHOU, A., *L'impact de la communication managériale sur la conduite du changement*, mémoire de master, ESC, 2025.

IV. Textes juridiques

Loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 relative aux assurances sociales, *Journal officiel de la République algérienne*.

Loi n° 83-12 du 2 juillet 1983 relative à la retraite, *Journal officiel de la République algérienne*.

Loi n° 83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, *Journal officiel de la République algérienne*.

Loi n° 83-14 du 2 juillet 1983 relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale, *Journal officiel de la République algérienne*.

Loi n° 83-15 du 2 juillet 1983 relative au contentieux en matière de sécurité sociale, *Journal officiel de la République algérienne*.

Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (article 49), *Journal officiel de la République algérienne*.

Décret exécutif n° 92-07 du 4 janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale, *Journal officiel de la République algérienne*.

V. Sources électroniques

CLUB PROCOM, Association française dédiée au développement de la communication managériale.

CNESST, « Reconnaissance au travail », *www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/reconnaissance-au-travail*.

ENVIROCOMPÉTENCES, *Guide de la reconnaissance au travail*, www.envirocompetences.org/media/publications/GuideReconnaissanceeautravail.pdf.

JAMI, A., « L'importance de la communication dans la prise de décision stratégique », LinkedIn, *fr.linkedin.com*, consulté le 23 avril 2026.

MANAGEMENT STUDY GUIDE, « Employee engagement dimensions », *www.managementstudyguide.com/fr/employee-engagement-dimensions.htm*, consulté le 24 avril 2026.

MANAGEMENT STUDY GUIDE, « Employee engagement phases », *www.managementstudyguide.com/fr/employee-engagement-phases.htm*, consulté le 28 avril 2026.

MAXICOURS, « L'importance de la communication dans la prise de décision et le dialogue social », *www.maxicours.com*, consulté le 23 avril 2026.

RANDSTAD, « Les facteurs qui influencent l'engagement des collaborateurs », *www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/facteurs-influencent-lengagement-des/*, consulté entre les 17 et 18 mai 2026.

REVUE GESTION, *www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm*, consulté le 22 mai 2026.

ROUEF, « Opportunités d'évolution de carrière : pourquoi sont-elles importantes ? », LinkedIn, *fr.linkedin.com*, consulté le 19 mai 2026.

RÉUSSIR SON MANAGEMENT, « L'importance de la communication en entreprise », *reussir-son-management.com/importance-de-la-communication-en-entreprise/*, consulté le 12 avril 2026.

Annexes

1. QUSETIONNAIRE :

Madame, Monsieur, Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences de gestion, nous menons une enquête portant sur l'apport de la communication managériale dans l'engagement des ressources humaines au sein de la Direction Générale de la CNAS. Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement **anonymes** et seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques. Nous vous remercions vivement de votre collaboration.

Nous vous remercions pour votre collaboration scientifique et veuillez croire en notre profond respect

1. **Sexe :**
   ☐ Homme
   ☐ Femme
2. **Âge :**
   ☐ Moins de 25 ans
   ☐ 25 – 35 ans
   ☐ 36 – 45 ans
   ☐ Plus de 45 ans
3. **Ancienneté :**
   ☐ Moins de 2 ans
   ☐ 2 – 5 ans
   ☐ 6 – 10 ans
   ☐ Plus de 10 ans
4. **Fonction :**
   ☐ Cadre
   ☐ Agent administratif
   ☐ Technicien
   ☐ Autre :

1 = Pas du tout d'accord | 2 = Pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

5. Mon supérieur transmet les informations de manière claire et précise.

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

6. Les objectifs de mon travail sont bien expliqués.

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7. L'information circule facilement entre les services.

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

8. Mon manager favorise le dialogue avec les employés.

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

9. J'ai le sentiment que mes idées sont pleinement prises en considération lorsque je les partage.

   ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

10. Les moyens de communication utilisés sont efficaces (réunions, email…).

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

11. Je suis motivé dans mon travail.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12. Je me sens impliqué dans mon travail.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

13. Je fais des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

14. Je me sens attaché à mon organisation (CNAS).

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15. Je suis satisfait de mon environnement de travail.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

16. La communication de mon manager influence ma motivation.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

17. Une bonne communication améliore mon engagement.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

18. Le manque de communication diminue ma performance.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

19. Je suis plus engagé quand je suis bien informé.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

20. La communication interne améliore le climat de travail.

    ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Question ouverte (optionnelle)

21. Quelles améliorations proposeriez-vous pour améliorer la communication à la CNAS ?

2. Guide d'entretien :

1. **Q1.** Comment percevez-vous les interactions entre les responsables et les employés au sein de la CNAS ?
2. **Q2.** Quels sont les principaux moyens de communication utilisés dans votre service ?
3. **Q3.** Pensez-vous que l'information circule facilement entre les services ?
4. **Q4.** Comment votre chef (ou supérieur hiérarchique) s'adresse-t-il à vous au travail ?
5. **Q5.** Le manager encourage-t-il activement la communication et le partage d'idées ?
6. **Q6.** Avez-vous déjà rencontré des problèmes liés à une mauvaise communication ?
7. **Q7.** Dans quelle mesure la communication impacte-t-elle votre motivation au travail ?
8. **Q8.** Avez-vous le sentiment d'être pleinement engagé(e) dans les décisions grâce à la qualité de la communication ?
9. **Q9.** Les outils de communication utilisés à la CNAS sont-ils efficaces pour partager les informations entre les employés ?
10. **Q10.** Quelles recommandations pourriez-vous proposer pour optimiser et renforcer la communication au sein de la CNAS ?

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale I

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la communication managériale dans l'entreprise 2

1. Section 1 : La communication managériale :.....4

1.1. Définition et modèles de la communication managériale :.....4

1.2. Les objectifs de la communication managériale.....9

1.3. Les fonctions de la communication managériale.....10

1.4. Les outils de la communication managériale : 13

2. Section 2 : Les formes et les enjeux de la communication managériale.....15

2.1. Les formes de la communication managériale : 15

2.2. Les obstacles de la communication managériale :.....19

2.3. L'importance de la communication dans la gestion de l'entreprise : 21

3. Section 3 : La communication managériale comme outil de pilotage organisationnel.....24

3.1. Le rôle de la communication dans la coordination du travail : 24

3.2. L'enjeu de la communication relationnelle : 27

3.3. La communication dans la prise de décision :.....28

3.4. La communication et la performance organisationnelle : 31

Chapitre 2 : L'engagement des ressources humaines et sa relation avec la communication managériale.....35

1. Section 1 : Les fondements de l'engagement des ressources humaines.....37

1.1. Définition de l'engagement des ressources humaines.....37

1.2. Dimensions de l'engagement :.....38

2. Section 02 : Les facteurs qui influencent l'engagement des ressource humaines.....44

2.1. Les facteurs organisationnels :.....44

2.2. Les facteurs managériaux : 48

2.3. Les facteurs de développement et de motivation :.....53

3. Section 03 : La Relation entre la Communication Managériale et l'Engagement des Ressources Humaines.....59

3.1. La Communication comme Levier d'Engagement : 59

3.2. Le Rôle du Manager dans la Mobilisation des Employés : 62

3.3. L'Impact du Feedback, de l'Écoute et de la Circulation de l'Information.....64

Chapitre 03 : L'étude de cas.....71

1. Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : la Direction Générale de la CNAS .72

1.1. Statut juridique et identité institutionnelle : 72

1.2. Historique et évolution de la CNAS :.....73

1.3. Missions et attributions légales de la CNAS : 76
1.4. Organigramme structurel de la Direction Générale : 78
1.5. La Cellule de l'Écoute Sociale, de l'Information et de la Communication : 80
1.6. Réseau de structures et couverture territoriale : 81
1.7. Ressources financières et équilibre du système : 83
1.8. Stratégie de modernisation et de transformation numérique : 84
2. Section 02 : présentation de la méthodologie de recherche 86
2.1. Présentation des méthodes et des outils utilisés : 86
2.2. Présentation de la démarche : 88
2.3. La collecte et l'analyse des données : 88
2.4. Hypothèses et variables de recherche : 88
3. Section 03 : Analyse et interprétation des résultats 90
3.1. L'entretien : 90
3.2. Présentation de l'échantillon 91
3.3. Analyse des réponses relatives à la communication managériale et à l'engagement 95
3.4. Synthèse descriptive des variables 111
3.5. Statistique de fiabilité 112
3.6. Tests de normalité 112
3.7. Corrélation et régression linéaire 113
3.8. Analyse de la question ouverte 114
3.9. Vérification des hypothèses 116
3.10. Synthèse globale et discussion des résultats 116
3.11. Recommandations et suggestions 117
Conclusion générale 121