ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALE

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

Master en sciences commerciales

Spécialité : management et entreprenariat

Thème :

La communication managériale outil d'amélioration la gestion des équipes

Cas : la direction des œuvres universitaire (D.O.U) de Tipaza

---

Elaboré par :

CHENITI MERIEM

Encadré par :

Mr. BEKIOUA FAROUK

09 éme promotion

Année universitaire : 2021/2022.

Juin 2022.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALE

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

Master en sciences commerciales

Spécialité : management et entreprenariat

Thème :

La communication managériale outil d'amélioration la gestion des équipes

Cas : la direction des œuvres universitaire (D.O.U) de Tipaza

---

Elaboré par :

CHENITI MERIEM

Encadré par :

Mr. BEKIOUA FAROUK

09 éme promotion

Année universitaire : 2021/2022.

Juin 2022

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a :

A mes très **chers parents** pour leur amour, leur sacrifice et leur encouragement.

A mes frères **ILYES** et **ABDELRAHMEN**.

A mon homme et mon cher mari **YOUCEF.**

A ma deuxième famille **MNEA** avec qui j'ai passé d'inoubliables moments de ma vie universitaire et ce qui était et est toujours de mes cotés.

A mes meilleures amies **IBTIHADJ, ZAHIA, AYA, SISI, BASMA, AMINA, ROMAISSA, , NAJWA, DOUA, SISI,** qui ont été toujours a mes cotés dans le bonheur et le malheur.

A tous ceux qui portent le nom de famille **CHENITI.**

A ma grande mère que j'aime beaucoup.

Ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de prés ou de loin a la réalisation de mon modeste travail.

Et a mon cher grand père ALLAH yarahmo **SALAH CHENITI.**

Remerciements

Nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné le courage de mener à terme ce présent travail

Mes remerciements s'adressent en premier, MR BEKOUIA FAROUK d'avoir accepté de mon encadrement et m'a apporté aide tout au long de l'élaboration de ce mémoire, sans oublier ses conseils et participations qu'elle m'a inculquée par son expertise et son amical soutien.

Je remercie également au personnel du directeur d'DOU, Mr GELIL MONSEF pour son accueil et la confiance

Nos vifs remerciements s'adressent a ma promoteur BEN AMAR HANIFA pour ses aides précieuses et encouragements et qui m'a permis d'avoir accès toutes les informations dont j'avais besoin et qui m'a fait en sorte de facilité tout le travail.

Un grand merci pour les membres du service RH pour leur aide et soutien.

Je tiens aussi à adresser mes remerciements les plus sincères aux membres de jury qui me fait l'honneur et qu'ils ont attribué en faisant part de ma soutenance.

Merci à vous tous qui avez contribué, de près ou de loin a un moment de cette période de recherche.

La liste des figures

chapitre	N°	intitulé	Page
01	01	Les composants de la communication	**07**
	02	Les caractéristiques de communication managériale	**13**
	03	Les obstacles de communication managériale	**27**
02	04	Hiérarchie des besoins de Maslow	**50**
03	05	La nouvelle structure de l'office national des œuvres universitaires O.N.O.U	**58**
	06	L'organigramme de la direction des œuvres universitaire Tipasa	**63**
	07	L'organigramme de la cité universitaire	**65**

Résumé

La communication managériale vise à amener les managers à incarner la stratégie d'entreprise auprès de leurs équipes, elle consiste à l'ensemble des interactions existantes entre le manager et ses collaborateurs dans un contexte organisationnel. En réalité, un manager est responsable d'informer, mobiliser, motiver, recadrer et de la transmission des informations et des consignes provenant du niveau hiérarchique supérieur au reste des collaborateurs .Il doit transmettre des messages qui engagent l'équipe dans la mission de l'organisation. En effet, les organisations qui mettent la communication dans leur gestion quotidienne connaissent plus de la motivation et moins de conflit, une meilleure ambiance de travail, plus leurs équipes sont plus performantes.

Dans ce contexte, la direction des œuvres universitaire de Tipasa savoir quel est une communication managériale efficace qui permette de mieux gérer les équipes opérationnelles, Notre premier intérêt est expliquer théoriquement quelques concepts de base sur la communication managériale Ensuite, nous devrons formuler la relation de la communication managériale et la gestion des équipes et le rôle qui ont été étudiés à travers la littérature et les travaux théoriques. Après avoir prêté attention au cas réel qui a introduit la première partie de DOU, les lecteurs peuvent ainsi se familiariser avec les caractéristiques de cette direction, la seconde partie est porté la méthodologie que nous avons utilisé pour une étude pratique. Puis la partie synthétise les résultats d'entretien avec les dirigeants de la direction (DRH, DEUX CHEFS DE SERVICES).

Finalement en a donner des suggestions et des recommandations a partir de l'analyse de nos résultats.

Mots-clés :

Communication managériale, le manager, équipe, collaborateurs, informations, la motivation, gestion

ملخص

يهدف الاتصال الإداري إلى جلب المديرين لتجسيد إستراتيجية الشركة مع فرقهم ، وهي تتكون من جميع التفاعلات الحالية بين المدير وموظفيه في سياق تنظيمي. في الواقع ، يكون المدير مسؤولاً عن إعلام وتحفيز وإعادة صياغة ونقل المعلومات والتعليمات من المستوى الهرمي الأعلى إلى بقية الموظفين. ويجب عليه نقل الرسائل التي تلزم الفريق بمهمة المنظمة . في الواقع ، المنظمات التي تضع التواصل في إدارتها اليومية تجربتها أكثر تحفيزًا وأقل صراعًا ، وبيئة عمل أفضل ... وكلما كانت فرقها أكثر كفاءة.

في هذا السياق ، فإن مديرية الخدمات الجامعية تيبازة تعرف ما هو الاتصال الإداري الفعال الذي يسمح بإدارة الفرق التشغيلية بشكل أفضل ، واهتمامنا الأول هو أن نشرح نظريًا بعض المفاهيم الأساسية حول الاتصال الإداري ، ثم يتعين علينا صياغة علاقة الاتصال الإداري وإدارة الفرق والدور الذي تمت دراسته من خلال الأدب والعمل النظري. بعد الانتباه إلى الحالة الحقيقية التي قدمت الجزء الأول من DOU، يمكن للقراء بالتالي التعرف على خصائص هذا الاتجاه، الجزء الثاني يحمل المنهجية التي استخدمناها للدراسة العملية. ثم يلخص القسم نتائج المقابلات مع الإدارة العليا (مدير الموارد البشرية ، رئيسا مصلحتين).

أخيرًا ، تقديم الاقتراحات والتوصيات بناءً على تحليل نتائجنا.

الكلمات الدالة :

الاتصال الإداري ، المدير ، الفريق ، المتعاونون ، المعلومات ، التحفيز ، الإدارة

Abstract

Management communication aims to get managers to embody the company strategy with their teams, it consists of all the existing interactions between the manager and his employees in an organizational context. In reality, a manager is responsible for informing, mobilizing, motivating, realigning and transmitting information and instructions from the top level to the rest of the staff. He must transmit messages that engage the team in the organization's mission. Indeed, organizations that put communication in their daily management know more motivation and less conflict, a better working atmosphere... And the better their teams are

In this context, the direction of the academic works of Tipasa know what is an effective management communication that allows to better manage the operational teams, Our first interest is to explain theoretically some basic concepts on the management communication Then we will have to formulate the relationship of the management communication and the management of the teams and the role that have been studied through the literature and the theoretical works. After paying attention to the real case that introduced the first part of DOU, readers can thus become familiar with the characteristics of this direction, the second part is carried the methodology that we used for a practical study. The section then summarizes the results of interviews with senior management (HRD, TWO HEADS OF DEPARTMENTS).

Keywords:

Management communication, manager, team, employees, information, motivation, management.

Sommaire

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Résumé

Introduction générale ……1

Chapitre 01 : la communication managériale revue de la littérature **……4**

Introduction de chapitre **…….5**

Section 01 : définir des concepts autour de la communication **……6**

Section 02 : du concept de communication aux processus de communication managériale**….9**

Chapitre 02 : le rôle de la communication managériale dans la gestion des équipes …32

Introduction de chapitre……33

Section 01 : les concepts sur la gestion des équipes **……34**

Section 02 : la relation de la communication managériale avec la gestion des équipes et son rôle**……40**

Chapitre 03 : cas pratique ……56

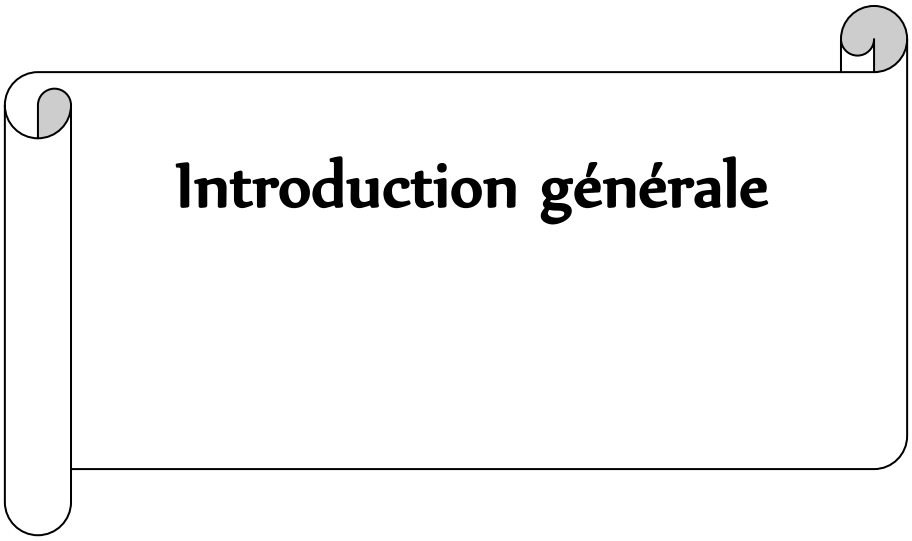
Introduction de chapitre**……57**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil……57

Section02 : Méthodologie de l'étude…….....66

Section 03 : Affichage et analyse de données……69

Conclusion générale……81



INTRODUCTION GENERALE :

Aujourd'hui la communication est un outil dans divers domaines, elle n'est plus seulement un objectif à atteindre, mais est devenue un moyen et une nécessité pour les équipes et les impliquer à travers l'échange d'opinions et pour l'inévitable réalisation les objectifs étant un processus dans lequel les idées et les informations sont transférées aux individus**.**

Comme l'entreprise est une source d'une société plus large, elle repose sur des équipes humaines unis par des buts et des objectifs communs. Ils sont également régis par des systèmes et des lois communs.

La direction algérienne moderne cherche à s'élever et à se développer ainsi qu'à se dynamiser. Elle essaie de trouver de nombreuses alternatives afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Elle cible principalement de nombreux moyens de communication, y compris les moyens audio, visuels et écrits utilisés par la direction en afin de transmettre des informations correctes et exactes à toutes les parties traitantes, en s'appuyant sur les personnes qui y travaillent et en essayant de fournir de nombreux efforts pour améliorer les relations avec toutes les parties internes et externes, et le but est de gagner leur confiance afin de fidéliser et appartenir à cette direction de manière continue.

Pour y parvenir, la direction s'appuie sur la communication managériale ; est un des vecteurs clés de la communication interne afin de familiariser les travailleurs avec ce qui est se déroulent au sein de la direction, en leur fournissant une quantité suffisante d'informations qui conduisent à une meilleure compréhension et à la consolidation de la confiance, ce qui se reflète dans le niveau de la performance ,en effet, que les cadres jouent un rôle décisif dans la transmission des informations et motiver et l'adhésion des salariés aux décisions stratégiques.

Malgré tout cela, la communication est l'un des fondements sur lesquels repose le processus de changement, sans lequel vous ne pourrez pas la direction apporte un changement réussi.

Bien qu'une communication managériale efficace soit le moyen dont dispose la direction pour atteindre ses objectifs grâce à la rapidité des transferts et des échanges les informations, mais l'impact de la communication managériale dans l'amélioration de la

gestion des équipes , Il varie d'un côté à l'autre en raison des obstacles qui l'empêchent de profitez des communications pour améliorer la gestion des équipes, comme le manque de clarté dans la langue et capacité d'écoute utilisée et la mauvaise relation et la confiance entre l'expéditeur et le destinataire et les anciennes techniques de communication utilisées.

De ce qui précède, on peut poser la problématique suivante :

« Dans quelle mesure une communication managériale efficace permet-t-elle de mieux gérer les équipes opérationnelles ? »

De cette problématique, sot dérivées les sous-questions suivantes :

- ***Qu'est ce qu'une communication managériale efficace ?***
- ***Quelle relation existe entre le mode de communication utilisé par le manager et la motivation des collaborateurs ?***
- ***Quels sont les conséquennces d'une communication managériale efficace sur la relation managers/collaborateurs ?***

Pour mieux répondre à ces sous questions et appréhender notre étude nous avons formulé plusieurs hypothèses comme suit :

- ***Une communication managériale efficace est tributaire des compétences du manager en terme de clarté de langage er capacité d'écoute***
- ***Une communication managériale efficace influence d'une manière permanente la motivation des collaborateurs***
- ***Le résultat d'une communication managériale efficace ne peut s'apprécier que dans une optique de confiance et de réciprocité entre manager et collaborateur.***

Les méthodes méthodologiques utilisées pour mener à bien ce travail comprennent la recherche **qualitative,** Présenter et analyser des données pour connaître l'impact de la communication managériale sur l'amélioration de gestion des équipes.

Ainsi notre recherche s'articule autour de trois chapitres que nous développerons de cette manière :

Le premier chapitre vise à présenter la communication managériale revue de la littérature, il sera subdivisé en deux sections dont la première ou on définira des concepts autour de la

communication. La deuxième section sera consacrée au concept de communication aux processus de communication managériale.

Le deuxième chapitre portera sur le rôle de la communication managériale dans la gestion des équipes, ce chapitre sera composé en deux sections ; la première section on parle de les concepts sur la gestion des équipes et la deuxième section portera sur la relation de la communication managériale avec la gestion des équipes et son rôle.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude et cas pratique sur la communication managériale au sein de la direction des œuvres universitaire de la wilaya Tipasa, il sera composé en trois sections dont la première ou on présentera la direction, la deuxième section sera consacré à la méthodologie de l'étude, et la troisième section consiste l'analyse de données et les résultats obtenu à travers l'entretien.

CHAPITRE 01 :

La communication managériale revue de la littérature.

Chapitre 01 : la communication managériale revue de la littérature

Introduction de chapitre :

La communication est l'une des fonctions vitales au sein de l'organisation et l'un des facteurs les plus importants qui ont établi les relations sociales entre les managers et les collaborateurs, les groupes, et que la nécessité d'elle a fait passer par plusieurs étapes vers le développement continu pour permettre aux collaborateurs de coordonner et d'organiser leur travail et leurs activités par l'échange d'informations et d'idées qui sont avant tout le contenu de la communication.

Le problème de la communication managériale dans l'organisation algérienne est l'un des enjeux importants et stratégiques. Compte tenu du rôle qu'il joue au motif qu'il s'agit à la fois d'une fonction administrative, d'information et de communication au même temps.

Cependant, nous constatons que la communication à différents types et spécialisations. Par exemple, les relations publiques, ces dernières ne reçoivent pas beaucoup d'attention dans les organisations algériennes en raison du manque de clarté ses concepts, ses objectifs et ses fonctions, et ne restent à ce jour que des pratiques communicatives.

La réalité et l'importance du processus de communication se concentrent principalement sur la planification de ce processus dans le cadre de la stratégie générale selon de nombreuses normes et fondements que les entreprises, notamment l'entreprise algérienne.

L'organisation essaie de faire beaucoup d'efforts en utilisant de nombreux moyens et capacités classiques et modernes afin d'atteindre les objectifs souhaités, et cela grâce aux qualités de communication et d'organisation qu'il se distingue par des spécialistes dans ce domaine, malgré la présence de nombreux problèmes et lacunes qui entravent le processus.

Depuis le dernier quart du siècle dernier, la vie humaine est de plus en plus liée aux moyens et aux technologies communication et publicité, ayant acquis une grande importance pour faciliter la vie des individus, des groupes et des organisations, et en raison de sa capacité supérieure à transmettre des messages et à échanger des informations, ainsi qu'à changer les idées.

Chapitre 01 : la communication managériale revue de la littérature

Section 01 : Définir des concepts autour de la communication :

1- Le concept de communication :

Le terme communication est l'un des termes communs à plus d'un domaine, sa signification varie selon le domaine dans lequel il est mentionné par conséquent, tous ces domaines ont convenu que le terme désigne toutes les activités liées à l'échange d'informations par la parole, l'écriture ou des symboles.[1]

A. Mucchielli définit la communication comme toute : « production humaine qui peut être lue, c'est-à-dire trouver un sens dans la situation ». [2]

Engel Parkinson définit la communication comme un processus organisé, ordonné et spontané, Cela implique l'envoi et le transfert d'informations et de données d'une partie à une autre, À condition que les données et informations transférées soient compréhensibles par les destinataires prévus.[3]

Pour la FAO, « la communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réactions ».[4]

À travers les définitions précédentes, la communication est :

- Un transfert et échange d'informations entre individus et groupes ;
- Un moyen de transmettre les objectifs et les plans de l'institution à ses employés et à son public externe. [5]
- Un processus par lequel un message spécifique est envoyé, dans le cadre d'un certain support, au récepteur avec les conséquences de ce processus.[6]

---

[1] عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز الموارد التربوية عمان ، دار الصفا طبعة 2002 ص 269.

[2] MUCCHIELLIA A./ ,1998 ,théorie de processus de la communication, paris : Armand colin, p 177

[3] حميد الطائي ، بشير العلاق (2009) ، أساسيات نماذج ومهارات الاتصال ، عمان: دار اليزوري للنشر والتوزيع ، ص 17-18.

[4] FAO, Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002, p.2.

[5] بوحنيات قوي: اتصالات معاصرة ضمن المنظمات المعاصرة ، مطبعة الجامعة ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010 ، ص 34.

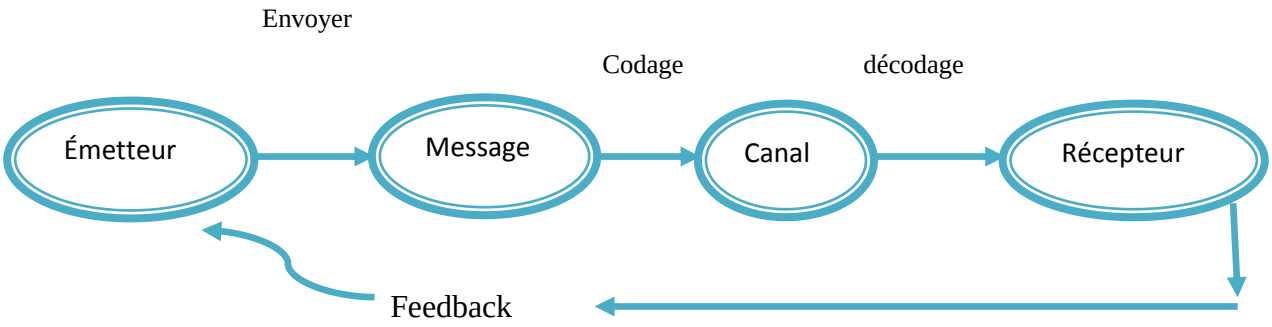
[6] شرف ، عبد العزيز ، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم والإدارة ، القاهرة ، البيت المصري اللبناني ، 2003 ، ص 07.

2- les composants de la communication :

Pour que la communication ait fait, certains éléments doivent être présents afin qu'il y ait cohérence entre eux et complémentaires les uns des autres et sans la présence de ces éléments, la communication ne peut pas être mené à bien correctement efficace et influent.

La communication est la façon dont l'information est transmise et modifié et dirigé le comportement des individus, Ce dernier est composé des composants suivants :

Figure n°1 : Les composants de la communication.



Source : Préparé par l'étudiante.

- **Emetteur :** C'est lui qui transmet le message, informations, idées ou données à l'autre partie.[7]
- **Message :** Le message désigne le contenu ou le sujet à transmettre ou à communiquer des messages de récepteur, qu'il s'agisse d'une information, d'une actualité, d'une plainte, d'un signalement...etc. , Il peut également être considéré comme le but que Le processus de communication vise à l'atteindre, Si le but recherché est atteint, le message aura atteint le but et vice versa, Nous devons donc voir le message du côté du récepteur, et le type de comportement que le récepteur pratique, , et il doit être disponible Un ensemble de conditions dans le message, y compris l'exactitude et la clarté, l'utilisation d'un langage sonore et utile afin que le récepteur comprendre le message et ainsi atteindre les objectifs du processus de communication. [8]

[7] سالي زكي ، محمد حسن: فن التدريب الإبداعي ، دار الفكر العربي للنشر والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 135

[8] سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد عملية الاتصال ، مكتب الجامعة الحديثة ، الأزراتة ، 1999 ص 49

- **Le canal :** C'est le moyen par lequel le message est transmis entre l'expéditeur et le destinataire.[9]

- **Le récepteur:** c'est le destinataire ou la personne à qui le message est adressé via un canal spécifique, et il peut s'agir du destinataire un personne ou un groupe de personnes, et si le destinataire annule le message, il résoudra ses symboles et réalisera sa signification Pour parvenir à une interprétation de son contenu, la réponse est donc soit par acceptation et mise en œuvre, soit par non-acceptation et rejet.[10]

- **Le feedback :** C'est la réponse reçue par l'émetteur de son message, et cela traduit la mesure dans laquelle le destinataire comprend le message.[11]

Pour créer les conditions d'une communication efficace, il suffirait alors d'avoir des compétences langagières, d'utiliser les canaux adaptés au récepteur afin de permettre à ce dernier de décoder le message. Or, ces éléments ne permettent pas à eux seuls de donner de sens au message.[12]

3- Les différents modes de communication :

La communication est un échange de messages partant d'en émetteur pour aller a un récepteur, codé et transitant par des carneaux en faisant référence a un contexte.

Pour ce faire, il y a deux modes de communication sont indispensables : la communication verbale et la communication non verbale.

1- **La communication verbale** est l'utilisation de la parole pour s'exprimer. En ce qui concerne la voix, il s'agit de formuler un message simple et clarté en un temps et lieu convenables, Chaque style et effet de voix peut considérablement influer sur la nature d'un message. La communication par laquelle on fait recours a la langue. « La

[9] حسين ناجي عارف ، مبادئ العلاقات العامة ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 227

[10] عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام ، الأسس النظرية والمساهمات العربية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 1993 ص 46.

[11] عنبر شلش إبراهيم (2011) ، إدارة تقديم و الاتصالات ، دار ثقافة النشر و البث ، عمان ، الأردن ، ص 33.

[12] MUCCHIELLIA A ./ ,1998, théorie des processus de la communication, Paris : Armand colin, p 177 .

communication linguistique implique l'utilisation du langage articulé, systèmes de signes directs, phoniques, oraux, vocaux, ou celle du langage écrit, code de signes substitutifs du langage parlé. »[13]

2- **la communication non verbale :** selon R.Adler[14] ; une communication implicite de signes non exprimés par un langage : la musique les couleurs, ou les odeurs est dite (non verbale). La communication non verbale se définit a travers le corps, les gestes mais également par les différentes expressions du visage. « La communication non verbale : silence, geste, postures expressions faciales, ton de la voix, rythme de l'élocution, vêtement, complètent le message auditif, elle exprime les émotions, les sentiments, les valeurs, cette communication renforce et crédibilise le message verbal lorsqu'elle est adapté mais peut décrédibiliser ce même message si elle est inadaptée»[15]

Section 2 : du concept de communication aux processus de communication managériale

1- Définition de communication managériale :

La communication managériale correspond aux interactions entre le management de l'entreprise et l'organisation. Plus spécifiquement entre le manager et son équipe.

« On entend par "communication managériale", une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes. »[16]

[13] BAYLON, Christian et FABRE, Paul, Initiation *à la linguistique*, 2eme ed, Cursus, France, 2005, P.29.

[14] ADLER R./, 2013, communicating at WORK : strategies for success in Business and the professions, Glasgow : Editio Eleventh.

[15] http://www/cterrier.com/cours/communication/60-non-verbal,pdf

[16] maurice Imbert,la communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques, edition Dunod, 2015, p 07

« La communication managériale est une démarche construite d'informations d'argumentations, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en actes de management pour impliquer et faire s'engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions. »[17]

A partir les définitions précédentes, la communication managériale se définit comme :

- La communication managériale suppose l'implication de l'ensemble des managers qui s'adressent à leur équipe.
- La communication managériale a donc une double cible : les managers en tant que cible directe mais aussi comme relais de communication.

2- Les fonctions de communication managériale :

Il existe de nombreuses de fonctions de communication managériale et dans de nombreux domaines, mais Pascal les a résumées en deux fonction de base : [18]

- **Une fonction opérationnelle** qui a pour objet de traiter et de diffuser l'information, et d'assurer sa bonne et efficace circulation au sein de l'organisation.
- **La fonction de motivation** vise à créer du dynamisme au sein de l'organisation.

Pour la communication managériale cinq fonctions de base sont : [19]

- **Fonction de rapport :** Ce travail consiste à communiquer les faits tels qu'ils sont sans l'interférence du jugement personnel ou de l'émotion, il est possible de communiquer des rapports, de mettre en œuvre des tâches, d'expliquer des étapes de travail dans une période spécifique, de communiquer des politiques et des décisions de gestion. Ce travail doit

[17] Op cit , p 0 8

[18] سماء سعودي :البعد الاتصالي داخل المؤسسة, رسالة نيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر 03, الجزائر 2011, ص 111.

[19] بن قيط الجودي, استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية, مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ,غير منشورة ,جامعة الجزائر, 2011, ص 74

tenir compte des éléments suivants : Déterminez l'heure de la communication et de rapport.

- La quantité d'informations pour faire la mise en œuvre.
- Moyen de communication utilisée pour transmettre des informations.
- Identifier les personnes qui ont bénéficié du processus de rapport.

- **La fonction de persuasion :** Cela signifie le comportement et le comportement des employés de l'organisation en plus de communiquer des faits et des informations, Chaque employés de l'entreprise doit développer son modèle de comportement pour avoir la capacité de persuader, La bonne chose est que le manager doit convaincre ses employés de l'importance d'une bonne production, et l'employé doit convaincre son patron de la lui donner une plus grande responsabilité et un meilleur ordre.

On note à travers cette fonction que la responsabilité de l'expéditeur s'étend jusqu'à le dispensaire reçoit le message, le persuader, puis recevoir les instructions.

- **Fonction de compréhension :** Il s'agit de la capacité de transférer des informations ou des expériences acquises d'une personne à une autre, le niveau de compréhension du message par le destinataire dépend de l'interaction qui a lieu par le biais des communications, En plus de l'exactitude de la transmission et de l'envoi des informations, l'expéditeur doit essayer de connaître la capacité du destinataire à comprendre le sujet ou le contenu du message de la manière qu'il souhaite, aussi, le destinataire doit se mettre à la place de l'expéditeur pour comprendre le message tel qu'il a voulu le faire passer.
- **Fonction éducation :** Ils apparaissent dans le domaine managérial lors de la direction et de la formation des managers et dans les décisions administratives concernant les instructions comportementales pour toutes les installations de l'organisation.
- **La fonction d'aide à la décision :** Le processus de prise de décision dépend de la disponibilité de plusieurs alternatives, deux ou plus, dont l'une est choisie en fonction de certains critères et règles, qui est la comparaison entre les alternatives disponibles, puis choisir l'alternative appropriée, prendre la bonne décision n'est pas facile, la maintenance et la qualité de la décision managériale sont importantes la mesure dans laquelle les alternatives sont basées sur des informations et des données disponibles et pouvant être obtenues

3- Les caractéristiques de communication managériale :

La communication managériale se caractérise par un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être identifiées dans :

- La communication est un processus **dynamique** où le processus de communication est un processus d'interaction sociale qui nous permet d'influencer les individus et d'être affectés par eux. Qui nous permet de changer nous-mêmes et nos comportements en nous adaptant aux différentes situations sociales.

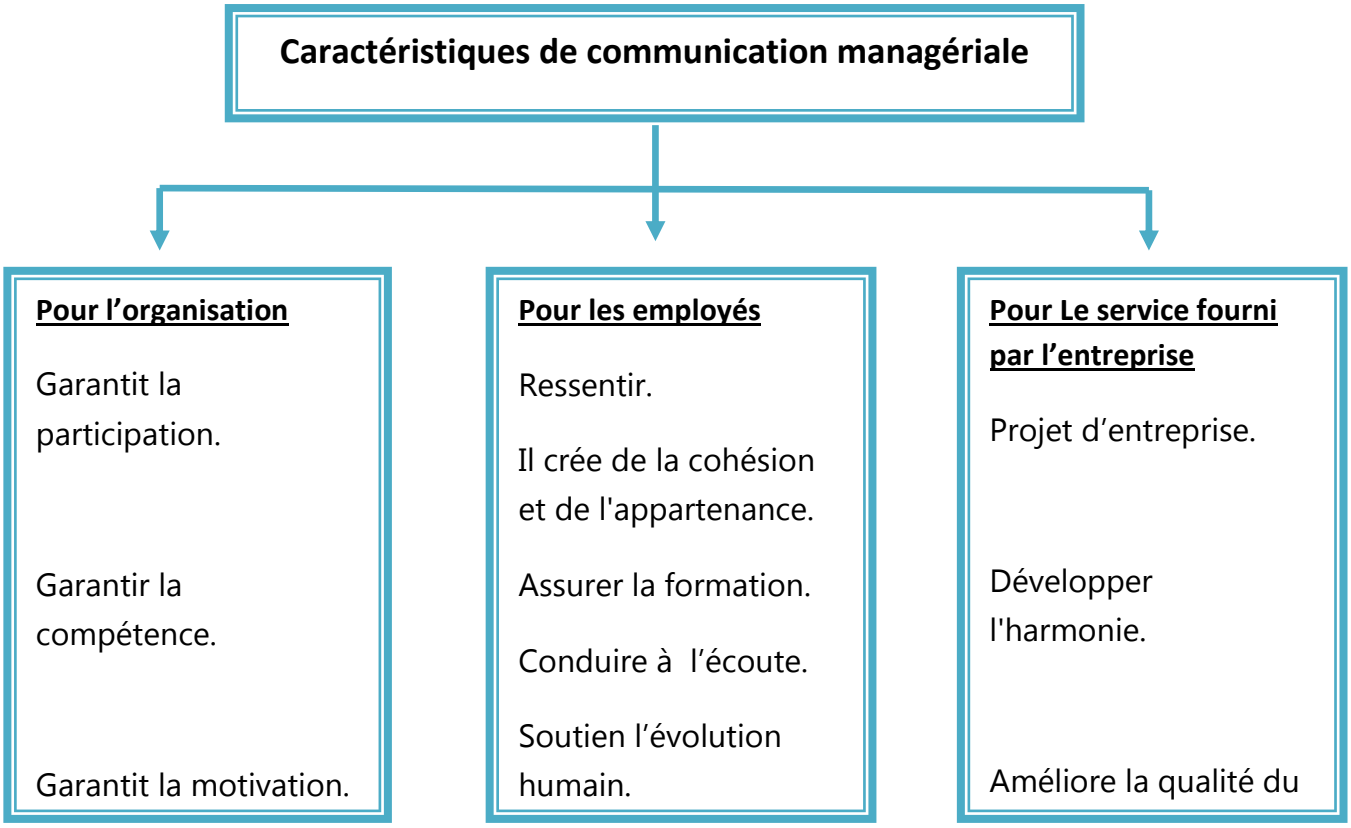
- La communication est un processus **complexe**, de plus, la communication est un processus d'interaction sociale qui se produit à différents moments, lieux et niveaux. Il est également complexe du fait de ce qu'il contient de formulaires, d'éléments, de types et de conditions qu'il faut choisir avec soin lors de la prise de contact avec l'administration, faute de quoi cette dernière échouera.

- La communication est un processus **continu** : où il n'y a ni début ni fin de processus de communication. Nous sommes toujours en contact avec nous-mêmes et avec notre environnement. En ce sens, on peut dire que la communication est au cœur du processus managérial.

- La communication est un processus **circulaire**, ce qui signifie que la communication ne va pas en ligne droite d'un administrateur à l'autre uniquement. Au contraire, il marche généralement dans une forme circulaire où tous les administrateurs participent à la communication selon un schéma circulaire dans lequel envoyer, recevoir, prendre, donner, influencer.

- Nous ne pouvons pas annuler **la communication managériale** : nous voulons dire ici qu'il est difficile d'annuler l'effet qui s'est produit à partir du message de communication, même s'il n'était pas intentionnel. Vous pouvez regretter l'avenir, mais il est difficile de retirer vos paroles ou le message de communication s'il est distribué.

Figures n° 02 : Les caractéristiques de communication managériale.



Source: باية بووزة, دور الاتصال الداخلي في تحسين الموارد البشرية ,التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,مجلة علمية ,مديرية النشر, جامعة باجي مختار, عنابة, 2013 ,ص 233.

4- Les objectifs de communication managériale :

L'objectif principal de la communication est de favoriser l'interaction et la coordination entre les membres de l'organisation, les objectifs de l'opération varient communications administratives En fonction de la nature de l'organisation et de ses principaux objectifs, de ce qui précède, nous pouvons conclure que la communication vise à :[20]

- Développer l'information et la bonne entente entre tous les employés.

[20] توماس وهلين، دافيد هنجر ,« الادارة الإستراتيجية » ,ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ, الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1999,ص77

- Encourager chaque attitude qui motive les employés et la satisfaction au travail.
- Corrigez toute fausse information, situation trompeuse, ambiguïté dans les politiques ou rumeurs exposées.
- Préparer les collaborateurs à tout changement de méthodes ou d'environnement en leur communiquant au préalable les informations nécessaires.
- Encourager les subordonnés à présenter leurs idées et suggestions pour améliorer la production ou l'environnement de travail, et à prendre ces suggestions au sérieux par la haute direction.
- Améliorer les relations entre les employés et la direction en maintenant des canaux de communication ouverts.
- Renforcer les relations sociales entre les salariés en renforçant la communication entre eux.

Parmi ses objectifs : [21]

- Diriger les employés vers ce qu'il faut faire et comment le faire sans augmenter ni diminuer.
- Corriger les erreurs des employés.
- Médiation des problèmes qui surviennent entre les employés.
- La communication est un moyen délibéré d'assurer l'interaction et l'échange conjoint des différentes activités de l'entreprise.
- Explication détaillée des politiques, instructions et décisions administratives. Cela permet aux employés de connaître leurs emplois et leurs tâches au sein de l'entreprise.

5- Les méthodes de communication managériale :

Pour que le processus de communication ait lieu entre l'expéditeur et le destinataire au sein de l'entreprise, il doit y avoir des méthodes qui aident à compléter ce processus de communication et à transférer l'information de manière simple entre les différents concessionnaires de l'entreprise, et ces méthodes sont :

[21] محمد قاسم القيروني 2006 مبادئ الإدارة (نظريات وعمليات ووظائف) الطبعة الثالثة عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ص 287.

5.1- Communication écrite

Cette communication se fait par des mots écrits que l'expéditeur adresse au destinataire, Il est considéré comme l'une des méthodes les plus importantes de l'institution, notamment:[22]

- Messages internes : Représenté par les informations échangées au sein de l'entreprise à travers un support de communication édité.
- Remarques : Il s'agit d'un rapport détaillé, expliquant certains sujets d'organisation.
- Les rapports : sont une présentation auditée d'un sujet spécifique.
- Décision : Il s'agit d'un choix approprié par l'individu ou le groupe pour l'alternative appropriée à la lumière de certaines variables.
- Annonces, par lesquelles il vise à informer les employés des activités menées par l'entreprise.

5.2- La communication orale :[23]

La communication orale est plus facile que la communication écrite et est plus largement utilisée, en particulier dans les sujets qui nécessitent des explications. S'il est nécessaire de répondre aux questions posées, les formes les plus importantes de la communication orale sont :

- Entretiens.
- Réunions.
- Séminaires.
- Conférence.

5.3- communication électronique : [24]

La communication électronique Ce sont les décisions ou les informations qui parviennent aux employés par le biais de technologies modernes telles qu'Internet ou le fax, La communication électronique peut améliorer la croissance et l'efficacité de la communication entre les employés mais il peut être entouré de malentendus s'il n'est pas rédigé de manière claire, comme une communication écrite.

---

[22] محمد قاسم القيرواني, مرجع سبق ذكره ,ص 301

[23] نيبلدنون الصائغ ,2011, الادارة مبادئ و اساسيات ,عمان ,عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ,ص 178

[24] شعبان فرجة, 2009, الاتصالات الإدارية, الطبعة الأولى, عمان, دار أسامة للنشر و التوزيع, ص 168

6- Efficience et efficacité et principe dans la communication managériale :

6.1. Efficience de la communication managériale :

- **La rapidité :** La vitesse ou la lenteur de l'envoi des informations peut être due au message utilisé, par exemple lors de la comparaison TV Il est clair dans le discours que le premier est beaucoup plus rapide que le second, et il y a une autre dimension de la vitesse, qui est l'arrivée opportune des informations où l'information perd sa valeur si elle n'arrive pas à temps. [25]
- **l'enregistrement :** Certains moyens de communication permettent de conserver des enregistrements et des dossiers, ce qui est utile dans la possibilité de s'y référer pour suivre l'avancement des réalisations, tandis que les moyens oraux sont difficiles à enregistrer et à conserver formellement.[26]
- **Densité** : Certains moyens se caractérisent par leur capacité à fournir des informations denses telles que des lettres et des rapports, ce qui nous permet de les utiliser pour présenter des informations complexes, des plans, et les résultats de suivi et de contrôle, en général ,plus des moyens de communication denses sont fournis, c'est mieux.[27]
- **Formalités** : Si le sujet de la communication est formel, c'est-à-dire coutumier et écrit, il est possible d'utiliser des moyens de communication qui lui conviennent, Les communications internes entre collaborateurs et managers peuvent nécessiter des moyens moins formels tels que : les mémos internes et le téléphone, et il y a les communications internes qui peuvent nécessiter la forme formelle telles que les réunions, les comités et les rapports.[28]
- **Le coût :** Plus les moyens de communication sont moins cher, c'est mieux .Ce coût comprend la papeterie utilisée, l'impression, l'affranchissement, le téléphone et les salaires des travailleurs impliqués dans la communication.[29]

---

[25] فاطمة حسين عواد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ,2010 , ص 21

[26] فاطمة حسين عواد،مرجع سابق , ص 21

[27] عبد الرزاق الرحاحلة , زكريا أحمد عزام « السلوك التنظيمي في المنظمات »ط1 ، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011 ، ص ،ص288

[28] فاطمة حسين عواد، مرجع سابق، ص22

[29] عبد الرزاق الرحاحلة، مرجع سابق،ص284

6.2. Efficacité de la communication managériale :

Des méthodes peuvent être utilisées pour accroître l'efficacité du processus de communication pour ses objectifs, Et les affecter pacifiquement, ces étapes sont :[30]

- La nécessité de répéter la communication et les informations d'une manière qui profite aux parties communicantes pour confirmer la compréhension, telles que : le téléphone pour continuer à comprendre le message.
- Adapter l'information en fonction du destinataire afin de la comprendre et de l'assimiler.
- Planifier correctement et avec précision la communication souhaitée.
- Vérifiez le processus de communication.
- Utilisation de mots et de significations compréhensibles par l'employé.
- Utiliser les moyens de communication les plus appropriés et en adéquation avec les conditions de communication.
- Essayez d'éliminer autant que possible les influences extérieures et réduisez leur efficacité.
- La communication au bon moment.
- Tenir compte du nombre de niveaux administratifs par lesquels les informations seront transmises.
- Profitez des effets indésirables pour assurer de bien comprendre le processus de communication.
- Tenir des réunions périodiques pour approfondir la confiance entre les subordonnés et les managers.

[30] ضرار العتيبي وآخرون،" العملية الادارية مبادئ و اصول علم الفن " دار اليازوري, للنشر و التوزيع ,عمان ,الاردن 2007, ص215

6.3. Principes de la communication managériale :

La communication managériale comporte de nombreux principes que nous résumons ci-dessous : [31]

- **Clarté** : Elle repose sur la culture de l'usager, quel que soit son degré de responsabilité dans l'établissement.
- **La volonté** : C'est-à-dire que l'institution doit avoir une volonté par laquelle elle peut créer un équilibre entre ses intérêts dans la gestion et l'efficacité de la performance en créant un intérêt pour la communication qui joue le rôle d'un équilibre entre d'autres intérêts.
- **Transparence :** Cela signifie la nécessité de publier des informations complètes sans ambiguïté
- **La simplicité** : C'est-à-dire l'utilisation d'un langage simple et facile à comprendre de la part de l'expéditeur. Avec une explication du contenu du message de l'expéditeur au destinataire s'il n'a pas été compris.
- **La rapidité :** La rapidité est un facteur de confiance dans une institution, ainsi que d'éviter les rumeurs et leur propagation, et d'éviter de créer de la confusion dans l'environnement de travail.
- **La force :** La force du président se manifeste dans sa capacité à informer les employés et la volonté de connaître la réaction de chacun d'eux.

La communication demande de l'écoute, de l'échange et de la conviction, et cela suppose la présence d'un soutien, d'une convergence ou d'une différence, mais la période ne doit pas être longue pour créer l'ennui à l'avenir ou être trop courte, provoquant une incompréhension entre l'expéditeur et le récepteur.

[31] بلال مسرحد :الاتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل العنصر البشري ,رسالة لنيل الماجستير ,جامعة يوسف بن خدة ,الجزائر,2009, ص 37-38

7- L'importance de communication managériale :

Le processus de communication est le principal moyen affectant le comportement des autres et que les défis les plus importants sont confrontés les managers à l'heure actuelle sont dus en partie à la révolution de l'information et au grand volume de communications, Ce qui représente la caractéristique de cette époque, car la tendance à l'amélioration dans le domaine de la communication est devenue un engagement, en particulier dans le domaine de management et la communication managériale.[32]

L'importance de la communication peut être vue du point de vue du destinataire et de l'expéditeur. Du point de vue de l'expéditeur, l'importance de la communication est la suivante :

- Transférer des informations et des idées vers le destinataire et l'informer de ce qui se passe dans les événements.
- Former les membres de la communauté en leur fournissant les informations et les compétences qui les qualifient pour effectuer un travail spécifique et en développant leurs capacités pratiques en fonction de leur situation professionnelle.
- Divertir les membres de la société
- Persuasion signifie faire des changements dans les points de vue des autres.

Quant à le récepteur, il examine l'importance de la communication sous les aspects suivants :

- Comprendre ce qui l'entoure.
- Apprenez de nouvelles compétences et expériences.
- Confort, amusement et divertissement.
- Obtenir de nouvelles informations qui aident à prendre des décisions et à se comporter d'une manière socialement acceptable.

[32] علي، صباح حميد، أبو زيتون ، فرحان الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات..عمان:دار الحامد . 2007 ص 19

Sur l'importance de la communication dans la direction :

Les communications en général sont considérées comme étant d'une grande importance dans l'organisation avec leurs diverses formes, et des études et des recherches ont indiqué que les communications représentent environ 25 % des activités des établissements d'une manière ou d'une autre contribue à la prise de décisions administratives et au succès, à la croissance et au développement de l'organisation.[33]

La communication joue un rôle important dans l'orientation et la modification des comportements individuels et collectifs des travailleurs de l'organisation.[34]

La communication est un moyen de communiquer, d'expliquer et d'interpréter les politiques, les objectifs, les plans et les instructions les résolutions[35].

8- Les types de processus de communication managériale :

L'entreprise, communique par ses différents attributs. Ces attributs sont diffusés dans les différents types de communication. Christian Schneider différencie cinq types de communication :[36]

1- La communication interne soit celle qui se diffuse au niveau des différentes politiques de gestion et qui concernent les ressources humaines de l'organisation.
2- La communication commerciale où sont regroupés les fonctions de marketing, de publicité, promotion, relations publiques et de vente.
3- La communication financière traitant des informations comptables et financières.
4- La communication institutionnelle regroupant les fonctions de relations publiques, commandites, mécénat et de prise de position ou engagement social.

[33] الحلالمة،محمد عزات،المدادحة،أحمد نافع.(2010)المفاهيم الحديثة في علم الإجتماع.الأردن:إثراء للنشر و التوزيع ص 179

[34] علي عياصرة ، محمود العودة الفاضل ":الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006 ، ص27

[35] حسين حريم " :مبادئ الإدارة الحديثة النظريات،العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، . الأردن، 2006 ، ص 272. 273

[36] SCHNEIDER, Christian, Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Paris, Ed. J. Delmas etcie, 1990, p. 14

5- La communication autre englobant toute communication qui varie en fonction d'un objet propre et qui n'entre pas dans l'une ou l'autre des catégories décrites précédemment.

A signaler, que notre objet de recherche s'inscrit clairement dans le premier type de la communication cité, à savoir la communication interne.

Selon l'auteur, la qualité de la communication résulte d'un judicieux croisement de ces particularités.[37]

Si nous regardons la structure organisationnelle de l'institution ou ses niveaux administratifs, nous constatons que les communications circulent en son sein dans des services différents et de divers types, entre communications formelles et informelles, et chaque type de celles-ci communiquer ses propres canaux.

8.1- Les communications formelles :

Communications formelles sont celles liées au travail au sein de l'organisation et sont effectuées par des moyens approuvés par l'organisation[38], Il y a plus d'direction à partir de laquelle les communications officielles circulent dans l'organisation, et trois directions peuvent être identifiées dans ce le champ est le suivant :

- **Communication descendante/ vers le bas DOWN WORD COMMUNICATION ↓**

Il se présente sous la forme de décisions ou d'ordres administratifs, qui sont souvent émis par des dirigeants ou des supérieurs pour expliquer et clarifier les objectifs de l'entreprise et la nature du travail qui sert de colonne vertébrale reliant tous les niveaux administratifs de l'organisation, c'est-à-dire des niveaux supérieurs aux niveaux exécutifs en passant par les différents niveaux qui les séparent, et la communication descendante est une dimension vitale de la contact puisque l'entreprise sans elle cesse d'exercer complètement sa fonction.[39]

---

[37] Op cit, p 15

[38] بلال مسرحد :الاتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل العنصر البشري ,رسالة لنيل الماجستير ,جامعة يوسف بن خدة ,الجزائر,2009, ص 18-19

[39] الهاشمي لوكيا ياسين محجر تاثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء دراسة شبه تحريبية على بعض العمال في الجزائر مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر العدد 7 جانفي 2012 ص 5

On peut dire qu'il existe plusieurs types de communication descendante qui se produisent entre le supérieur et le subordonné dans toute organisation et parmi eux sont : [40]

- Instructions spécifiques liées aux tâches spécifiques.
- Informations sur les procédures et pratiques organisationnelles.
- Information retournée aux subordonnés concernant le niveau de performance atteint.
- Information visant à développer un degré élevé de compréhension de la tâche et de sa relation avec d'autres tâches organisationnelles.

- **Communications en hausse UP ZORD COMMUNICATION** ↑

Ce type de communication vise à donner aux employés la possibilité de communiquer des informations à leurs directeurs, notamment en ce qui concerne les résultats obtenus dans l'organisation, et ce type de communication augmente le rôle du employés dans la participation au processus managériale ce type de communication peut se faire avec des boîtes à suggestions, des réunions et une politique de porte ouverte. [41]

Ce type de communication dépend de la nature des relations existant entre les directeurs et ses employés et de la prête de directeur de répondre aux suggestions et opinions des employés.

- **Communication horizontale HORIZONTAL LATERAL COMMUNICATION** ⇄

Il s'agit de la communication entre les employés d'un niveau administratif dans le but de coordonner leurs efforts et de échanger les Informations et méthodes utilisées dans ce type de réunions, entretiens et documents écrits. [42]

Ce type de communication désigne la communication entre les deux parties et comprend l'échange d'informations et de messages entre les sites de même niveau administratif dans l'organisation, Ce type de communication occupe environ un tiers1/3 a partir du moment où

[40] محمد ابو سمرة ,الاتصال الاداري و الاعلامي , دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان, 2009 ,ص 46

[41] معن محمود عياصرة, مروان محمد بني احمد, القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري, دار حامد للنشر و التوزيع , عمان, 2008 ,ص 170.

[42] منال طلعت محمود اساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث مصر 2008 ص 174

l'employé travaille, vous le voyez dans cette forme de processus de communication participer à partir du même niveau administratif auquel il se trouve.[43]

La communication horizontale peut être considérée comme importante et augmente l'efficacité de l'organisation dans les domaines suivants :[44]

- Réaliser des tâches illimitées qui nécessitent les efforts d'un groupe d'employés ou d'une équipe pour les exécuter.
- La communication horizontale forme un circuit fermé, car elle répond aux besoins des individus en les écoutant et en leur transmettant informations à eux.
- Examiner la communication horizontale en examinant la fonction de contrôle dans l'organisation, car ce bien est considéré comme une sorte d'un réel contrôle sur la capacité de la haute direction à s'organiser.
- La communication horizontale est liée au phénomène de conflit dans les organisations, lorsqu'un des administrateurs ne se coordonne pas avec les autres administrateurs dans d'autres unités, il y aura de la place pour les conflits et les conflits.

8.2- Communication informelle :

C'est la communication qui a lieu entre les individus et les groupes et est généralement sans règles spécifiques et claire. [45]

Les processus de communication informels peuvent également conduire à des résultats positifs importants que les processus de communication formelle de l'organisation peuvent être incapables d'atteindre, La communication formelle peut être le catalyseur de la réduction des taux d'absentéisme et le cycle de travail dans l'organisation par exemple, cela dépend de l'étendue de la conviction du manager dans l'efficacité de la communication informelle qui capable d'ignorer une source importante de ces informations, Ainsi que un retour d'expérience sur le succès ou l'échec de l'efficacité de ses décisions, En fait, le directeur peut envoyer des

[43] فريد فهمي زيارة, وظائف الادارة, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان ,2009, ص 194

[44] محمد ابو سمرة, الاتصال الاداري و الاعلامي, دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان ,ص 50

[45] دليلة بركان ,2011, تأثير الاتصال فير الرسمي على عملية اتخاذ القرار, مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ,العدد العاشر الجزائر, جامعة بسكرة, ص 127.

informations détaillées par des canaux de communication informels, ce qui peut le transférer par la communication formelle pour une raison ou une autre.[46]

La communication informelle se caractérise par des qualités importantes telles que : [47]

- La validité des informations et des données transmises par des communications informelles dans la plupart des cas, dans une étude d'un scientifique administratif confirmé par ses études que 75 % Parmi les informations, les données et les idées issues des communications informelles figurent des informations vraies et honnêtes, des informations précises, claires et percutantes, mais il convient de noter que des rumeurs et de fausses informations circulent dans les communications informelles.
- La communication informelle se caractérise par une transmission d'informations plus rapide que la transmission d'informations que la communication formelle, La nouvelle d'une augmentation de salaire ou d'une promotion peut se propager parmi les employés, et vous les atteignez avant de les atteindre par une communication formelle.
- La communication informelle sert à clarifier les informations et les nouvelles par la communication formelle, Par exemple, le gestionnaire arrête de travailler pour quitter l'établissement et une décision administrative est prise en raison de cette absence pour raison de santé l'intention de démissionner, les communications informelles viennent clarifier cela.
- La communication informelle se caractérise par une instabilité du flux cela est dû aux relations résultant des organisations informelles, qui sont plus changeantes que celles causées par les réglementations formelles, les relations entre le personnel change.

9- <u>Obstacles à la communication managériale :</u>

Les obstacles à la communication désignent toutes les influences qui empêchent ou perturbent le processus d'échange d'informations, retardent sa transmission ou sa réception ou

[46] فريد فهمي زيارة, مرجع سبق ذكره, ص 306

[47] محمد ابو سمرة ,مرجع سبق ذكره, ص 57

affectent sa quantité et le déformer, ce qui réduit l'efficacité du processus de communication et contribue ainsi à réduire la réalisation de ses objectifs souhaités.

Les obstacles à la communication sont : « les influences qui limitent l'efficacité de la communication, retardent ou perturbent le flux de la quantité d'informations ou déforment le sens contenu dans la quantité d'informations au moyen d'enquêtes, d'augmentations ou de distorsions, intentionnelles ou pas »[48]

- **L'obstacle personnel** :[49]

Les individus diffèrent dans leurs inclinations, de sorte que l'interprétation par l'individu du contenu de tout message ou de ce qu'il reçoit dépend de son état psychologique et de sa façon de penser, Et le niveau de son niveau de conscience, les motivations des individus jouent un rôle majeur dans la traduction et l'interprétation de chaque mot qu'ils reçoivent de leurs responsables avec des interprétations variables selon leurs émotions et leurs sentiments de ces obstacles. Nous trouvons :

1. La variation de perception : La variation entre les individus dans leur perception des différentes situations est à leurs différences individuelles et environnementales ce qui entraîne des significations différentes qu'ils donnent aux choses.
2. La cognition sélective : L'individu aime écouter ce qui convient à ses croyances, ses idées et ses opinions et s'efforcer de bloquer les informations qui contredisent avec ce qu'il croit en valeurs, opinions et idées.
3. L'introversion : Ne pas se mêler aux autres ou échanger des informations
4. La rétention des informations : ne pas fournir l'information ou exagérer le processus de communication, par exemple en écrivant de manière excessive et en donnant des rapports informatif
5. Les mauvaises relations interpersonnelles : Ainsi, les informations échangées sont déformées ou incomplètes.

[48] محمود سلمان العميان ," السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ,دار وائل للنشر و التوزيع ,الاردن ,عمان ,2008 ,ص252

[49] محمود سلمان العميان نفس المرجع ص 252

- **L'obstruction expressive :** [50]

Ces obstacles apparaissent en raison de l'utilisation de symboles dans les mots, ce qui peut entraîner une différence de sens, ce qui signifie qu'elle peut conduire à de nombreuses significations en raison de différences de personnalité entre les individus, d'expérience et de contexte culturel.

Voici quelques-uns des obstacles à une communication efficace : [51]

1- Modifiez le sens voulu : Un changement dans le sens voulu peut se produire pour des raisons mécaniques telles que des défauts du nerf optique ou une faiblesse dans la représentation du message à la suite d'un changement dans le réseau de communication, et si une duplication de sens ou d'idée se idée, cela peut être vaincu par ce qu'on appelle la réincarnation en plaçant la même personne à la place de l'autre.

2- obstacles expressifs : De nombreux mots ont plus d'un sens selon la situation dans laquelle ils sont utilisés et ils peuvent avoir le même sens et le même concept dans une langue ou une culture, Il n'a pas de sens dont le premier a un sens dans d'autres langues et cultures.

3- Lisibilité : Lorsque vous utilisez des mots de dix lettres et des phrases composées par écrit, Il est difficile pour la personne moyenne de comprendre le contenu du message puisque la communication doit être conçue pour prouver le message par l'utilisation de langage facile.

4- le timing : Pour obtenir les résultats souhaités, il faut un message pour atteindre tous les individus en même temps, dans d'autres cas les informations doivent arriver séquentiellement selon un calendrier prévu

5- Abstraction: il signifie négliger les détails, la communication se limite aux faits tels que nous les percevons et non tels qu'ils existent réellement.

- **Les obstacles organisationnels :** [52]

Les caractéristiques organisationnelles ont un impact significatif sur la qualité de la communication dominante, notamment :

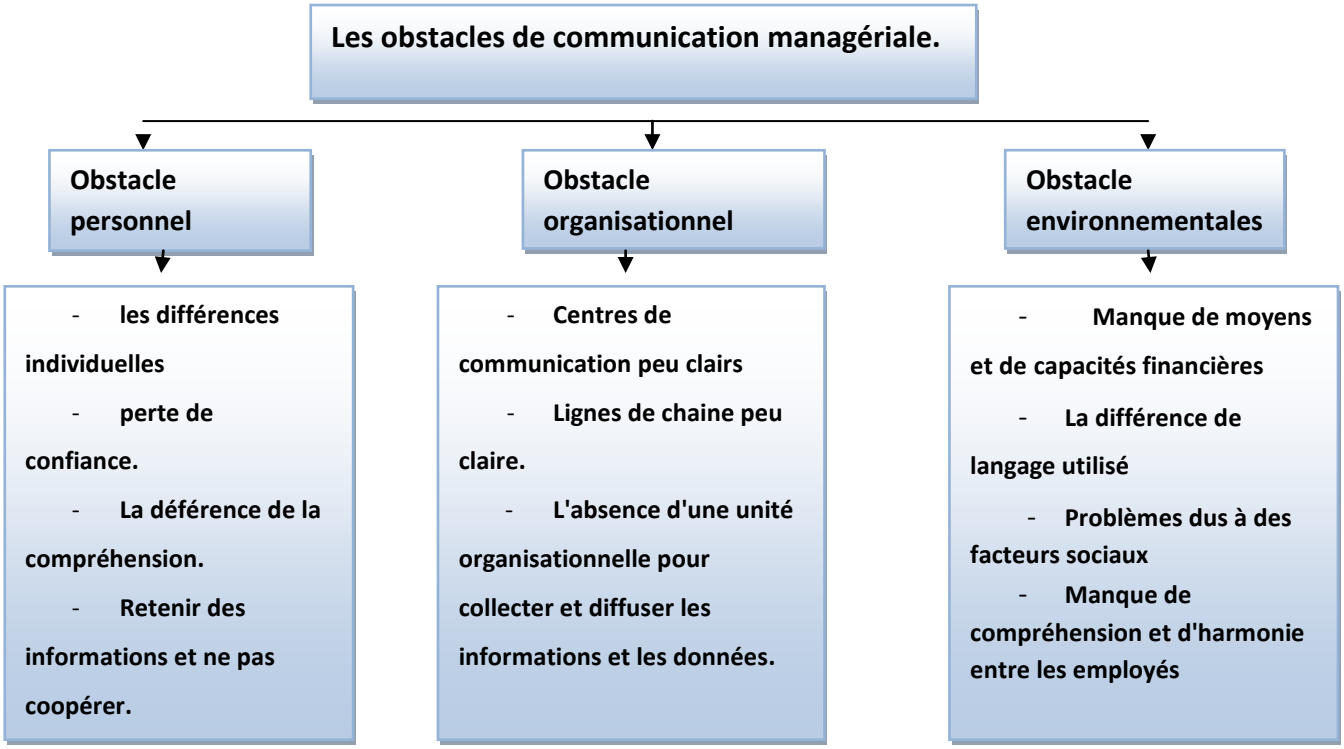
[50] محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري "ادارة الاعمال" الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الاسكندرية مصر 1998 ص 267

[51] محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره ص 253

[52] محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره ص 253

- Ambiguïté des rôles manque de pouvoirs de définition ou inadéquation de l'étendue de la supervision, ce qui conduit à la confusion.
- La centralisation de la réglementation réduit la vitesse des communications et augmente le risque de perte d'informations et d'erreurs
- La multiplicité des niveaux managériale, à partir desquels la longueur de la distance à la base et au sommet de la pyramide dans la structure.
- L'instabilité organisationnelle et les changements successifs à intervalles fréquents ne créent pas un climat favorable à une bonne communication.
- Manque ou déficience de gestion de l'information, ce qui conduit à une incapacité à collecter, classer et diffuser l'information de manière à contribuer à accroître l'efficacité de la communication.
- Le défaut de relier l'organisation à l'environnement externe, car l'environnement fournit à l'organisation des informations sur les consommateurs et les fournisseurs et le marché du travail.

Figure n° 3 : Les obstacles de communication managériale.



Source : رويم فائزة معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة محلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية مجلة جامعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة جانفي 2012 ص 56

Autres obstacles nous mentionnons comme suit : [53]

- **Conversion de message inappropriée :** Habituellement, le processus de communication commence avec l'expéditeur qui possède l'idée, qui est stockée dans le cerveau, et qui la convertira ou la traduira en une forme ou un état qui peut être transmis et compris patinâtes le récepteur, le communicateur peut nécessairement avoir été en mesure de bien et clairement mettre l'idée sur le sujet et les objectifs le message. Par conséquent, il n'est toujours pas capable de traduire exactement l'idée, et il l'a exprimée de la manière dont il est concerné, de plus, l'expéditeur a des choses qui lui sont propres telles que la personnalité, les sources, l'expérience, l'observation... etc. Tous ces éléments auront un effet dans le sens de la conversion des messages.
- **Utilisation inappropriée des canaux de communication :** La communication est souvent perturbée en raison du choix du mauvais canal de communication, que ce soit pour les objectifs ou le sujet, ainsi que pour le public, dans certaines situations, il peut être approprié de recourir à l'utilisation de plusieurs canaux pour atteindre l'objectif ou le but de la communication s'il y a un besoin de le faire.

  L'un des obstacles les plus importants auxquels peuvent faire face les moyens de communication :

  - Choisir le moyen de communication qui ne correspond pas au sujet de communication
  - Moyens de communication inadéquats pour le temps disponible pour la communication.
  - Choisir un moyen de communication qui ne convient pas aux personnes qui communiquent.
  - Égalité entre l'utilisation des moyens de communication écrits et oraux.
- **Difficulté de langage :** La langue est le matériau d'expression de l'objet de la communication, les mots dans lesquels le message est formulé, qu'ils soient oraux ou écrits, C'est celui qui un dessin les buts du message à communiquer. Le langage est vaste et les mots ont des sens différents qui peuvent être mal interprétés ou mal compris, soit parce que les sens ne sont pas clairs, soit à cause de la disparité d'éducation, de culture, d'environnement, etc., soit à cause des différences entre les

[53] هادي نهر, احمد محمود الخطيب, ادارة الاتصال و التواصل النظريات العمليات الوسائط الكفايات, اربد ,الاردن, دون طبعة ,2009, ص 337

communicateurs dans le niveau profession, niveau administratif, niveau scolaire. C'est pourquoi chacun des différents groupes de l'organisation peut avoir une langue

- propres ou des termes utilisés dans la communication qui sont difficiles à comprendre par d'autres groupes aussi la méthode de prononciation des mots est également importante pour transmettre le message, ce qui peut dépendre de la méthode de présentation et de la façon dont elle est utilisée.[54]
- **pression du temps :** Les managers sont souvent confrontés au problème de ne pas avoir suffisamment de temps pour établir des contacts consécutifs avec tous les assistants. Cela signifie simplement que certaines personnes qui suivent habituellement le cours n'auront pas de part dans les canaux de communication formelles, Ces personnes seront déçues pour cette chose.
- **Trop d'informations :** C'est l'un des problèmes les plus répandus dont la plupart d'entre nous sommes conscients, car les managers et les directeurs reçoivent souvent beaucoup d'informations, ce qui est difficile à comprendre et à suivre, ainsi pour les personnes qui manquent d'énergie et de temps requis, leurs réponses ne seront pas correctes.
- **Obstacles réglementaires :** Tels que le large champ de contrôle et le grand nombre de niveaux managériaux qui transmettent le message ce qui affecte la bonne transmission des informations, l'absence d'une politique claire parmi les employés de l'organisation qui exprime les intentions de la haute direction en matière de communication et empêche les interférences entre les unités ou l'insuffisance de cette politique affecte la réalisation de ses objectifs et l'absence d'unité organisationnelle pour collecter et les données et les informations et l'instabilité organisationnelle ils conduisent également à l'instabilité du système de communication de l'organisation.
- **Obstacles environnementaux :** Les obstacles environnementaux désignent les problèmes qui limitent l'efficacité de la communication et qui sont causés par eux l'ensemble des facteurs qui existent dans la société dans laquelle l'individu vit que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. et par exemple, le manque d'adaptation à la température et à l'éclairage inadapté, et l'environnement de travail déloyal caractérisé par les stéréotypes et la routine et la monotonie du travail qui

[54] هادي نهر احمد الخطيب مرجع سبق ذكره ص 242

n'encourage pas l'innovation et l'innovation font partie des freins à la communication.[55]

- **Taille de l'organisation et situation géographique** : La grande taille de l'organisation affecte le processus de communication parce que la taille de la l'organisation est liée à la répartition géographique de l'organisation. Ce phénomène apparaît dans les services de l'organisation sur une base centrale, qui a des succursales ou des bureaux dans différentes régions, la distance entre la source du message (le centre de décision) et le récepteur (le lieu de mise en œuvre) peut conduire à un changement, déformation ou modification de l'objet du message. Et plus la distance géographique est grande. Plus il est difficile de prendre une communication en temps et dans les conditions appropriées, ce qui entraîne le retard et l'accumulation de nombreux travaux, et donc augmente les dépenses des entreprises et des services et réduit l'efficacité de la communication.[56]
- **Obstacles psychosociales :** Comme si les deux côtés de la communication appartenaient à des sociétés différentes, il est nécessaire de renforcer les relations sociales entre les travailleurs à différents niveaux organisationnels afin de supprimer les barrières psychologiques et sociales entre les employés et les supérieurs pour atteindre les objectifs de communication.

[55] رويم فائزة معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية محلة جامعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ص 56

[56] هادي نهر احمد الخطيب مرجع سبق ذكره ص 244

Conclusion :

La communication managériale est l'un des principaux piliers du processus managérial dans toute organisation, car elle permet de transférer des informations entre les départements d'une même organisation, en tant que processus continu tout au long de la vie de l'entreprise. En tant que processus continu tout au long de la vie de l'entreprise, L'activité de l'organisation de la planification, de l'organisation, de la prise de décision, de la coordination, de la supervision, du suivi, du contrôle et de l'évaluation et d'autres travaux est réalisée avec une bonne communication au bon moment, La communication managériale est donc un processus vital de l'organisation.

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, doivent être attentives aux communications managériales.

CHAPITRE 02 :

LE ROLE DE LA COMMUNICATION MANAGERIALE DANS LA GESTION DES EQUIPES.

Introduction de chapitre :

La gestion est l'un des principaux facteurs de l'environnement interne de l'organisation, Il définit les limites de l'échec et du succès de l'organisation, Parce c'est le travail qui interfère avec les différents niveaux et intérêts de l'entreprise à toutes les étapes de son activité, Parmi les variables impliquées dans le domaine de la gestion est l'équipe de travail.

Si les équipes de travail constituent la véritable source de richesse des organisations, en tant qu'elle joue un rôle essentiel dans la réussite de ces organisation, la stratégie de gestion d'équipe, avec ses entrées et ses sorties, constitue par excellence les options pratiques qui s'offrent à ces organisations.

La fonction de gestion des équipes est la tâche de la direction, qui commence par définir les besoins de l'organisation en travailleurs et employés en fonction de la structure organisationnelle conçue et réalisée, fournissez ensuite les compétences humaines nécessaires dont vous avez besoin à différents niveaux d'intérêts à un moment précis.

Le travail de gestion des équipes est devenu l'un des travaux administratifs les plus importants pour les organisations, il n'est pas moins important que le reste des emplois en raison de l'importance de l'élément humain, qui est le principal déterminant du sort de l'organisation à la lumière des évolutions l'actualité économique, sociale, culturelle et technologique.

Section 01 : les concepts sur la gestion des équipes.

La gestion recouvre de nombreuses disciplines (comptabilité, finance, marketing, gestion des ressources humaines, gestion de production, stratégie…). Pour gérer une entreprise il est nécessaire d'appréhender l'ensemble de ces disciplines qui sont étroitement dépendantes les unes des autres.

1- La notion de la gestion :

1.1- Définitions :

Gavault et Laurent considèrent la gestion comme étant « une science qui s'appuie sur d'autres sciences exactes notamment les mathématiques, physiques, statistiques, la recherche opérationnelle, l'économie et aux autres sciences humaines ».[157]

De sa part, Biales explique que le terme Gestion vient du nom latin gestion : action de gérer, exécution, issu du verbe gerere : exécuter, accomplir ; au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire [58]

Selon Terry & Franklin : « La gestion est un processus distinct qui comprend la planification, l'organisation, commandement et le contrôle, et attend avec impatience l'atteinte des objectifs grâce au travail humain avec diverses ressources. »[59]

La gestion est l'art d'atteindre les objectifs de l'organisation ou de l'entreprise à travers les autres, mais la gestion contemporaine dépend en quelque sorte excellente sur les sciences grâce à l'utilisation de diverses disciplines (mathématiques, sociologie, économie, méthodes et méthodes quantitatives.[60]

---

[57] GAVAULT et LAURENT ; Technique de la gestion de stock, 3eme éd, Delmos, collection française,1980, p.80

[58] CHRISTAN BIALES , la gestion, édition www.christin –biales.fr,France, 2018, p 3

[59] G.R.Terry et S.G.Franklin, les principes du management, Economica, Paris, 1985, p05.

[60] Ghedjghoudj Elhadi, le management : théorie et pratique, office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17.

2- Les équipes de travail :

2.1- Définition de la notion d'équipe :

Une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté. Il faut se doter des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée. [61]

L'origine du mot 'équipe'« viendrait du vieux français esquif, qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes ou des chevaux, en attendant l'époque des remorqueurs. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble… Toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble »[62]

L'équipe possède certaine particularité, notamment la composition d'un nombre restreint de membres, la création d'un lieu interpersonnel effectif, un engagement personnel de chaque membre, qui intervient avec ses compétences et son savoir-être, la volonté d'atteindre un objectif commun, la nécessité pour chacun de faire des concessions au sein du groupe, la nécessité de répartir les missions de chacun pour obtenir une distribution de rôles et une organisation efficace.[63]

Le passage de 'groupe' à 'équipe' implique la compréhension des membres qui la constituent, de leurs perceptions et expériences, de leurs relations formelles et informelles. Ainsi un certain degré d'intimité est nécessaire dans les relations entre les membres.[64]

---

[61] CAUVIN P., La cohésion des équipes, ESF Editions, 1997, p 9.

[62] LAFON R., in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996, p 5.

[63] LAFON R., in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996, p 5

[64] Schein, E. (1978) "Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs", Addison-Wesley Publishing Co., 112-127cité dans Mucchielli R., (2006) « La dynamique des groupes », ESF Editions, Paris, p.13

L'équipe se définit comme un groupe primaire, qui désigne « les ensembles humains caractérisés par une association ou une coopération de face à face. Ils résultent d'une intégration intime, d'une certaine fusion des individualités dans un tout commun, de telle sorte que le but premier, pour chacun, est la vie commune et les buts du groupe. […] "Nous" est l'expression naturelle»[65]

En économie, l'équipe apparait comme le « support optimal visant à répondre aux contraintes de l'entreprise. En ce sens, l'association d'individus qui composent l'équipe a un objectif et des intérêts communs au service de l'entreprise »[66]

L'équipe définie comme un "groupe de personnes qui collaborent en mettant leurs habilités respectives au service de la poursuite d'un but dont elles sont collectivement responsables »[67].

2.2- Les caractéristiques de l'équipe :

Pour créer une équipe efficace, il faut disposer d'un ensemble de caractéristiques permettant d'être efficace et performant:

- **Confiance**: La confiance entre les membres de l'équipe témoigne de leur volonté de co mpter sur les autres membres sans pour autant les dominer.[68]
- **Attention et reconnaissance**: Les leaders les plus efficaces comprennent que l'instinct de l'être humain cherche à apprécier et à apprécier les autres, ils s'efforcent donc de ne pas négliger cet aspect et accordent de l'attention et de l'appréciation à tous les membres de leur équipe, sans exception, et non seulement à celle-ci, mais aussi à celle-ci. Les membres doivent prendre soin les uns des autres.[69]

- **Conviction de l'importance de la coopération** : Avec la collaboration et le bras dans la main, nous faisons beaucoup de choses, le groupe de travail doit y croire de ce sujet et travailler sur ce dernier et ils doivent prendre en compte l'intérêt de

[65] Mucchielli R., (2006) « La dynamique des groupes », ESF Editions, Paris, p.13

[66] Marschak, J., Radner, R. (1972) : « Economic Theory of Teams », New Haven and London, Yale University Press, p.9.

[67] Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. (2014) « Comportement humain et organisation », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON, p.213

[68] احسان دس، كمال كاظم طابر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر والتوزيع، ط1 ،عمان، 2012م، ص94

[69] إبراييم الففي، العمل الجماعي، داراليا لمنشر والتوزيع، 2009ـ، ص ص 13 ،14

l'équipe au dessus de l'intérêt de l'individu, et le succès collectif est le but de l'équipe.[70]

- **Discipline totale** : L'équipe ne réussira pas dans sa tâche sauf si ses membres sont réellement et sérieusement désireux de participer au travail à terminer, si sa mission doit être clarifiée pour les membres, et si les raisons de la sélection de chaque membre doivent être expliquées, ou si la mission de l'équipe doit être clarifiée pour les membres, et s'ils doivent être d'humeur à montrer leurs sentiments quant à leur participation à la mission.

2.3- Intérêts d'équipe de travail :

- Encourager les initiatives, proposer des solutions et stimuler les capacités créatrices et le talent personnel.
- Règlement et limitation des conflits.
- Améliorer l'efficacité des communications entre les membres, ce qui à son tour accroît les compétences des membres en matière de communication.
- Un sens commun des responsabilités pour les tâches à accomplir, qui permet de se concentrer sur les objectifs.
- Développer les modes d'interaction sociale entre les membres d'équipe.
- Anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent et fournir les solutions appropriées.
- La capacité à prendre des décisions en partageant avec les autres la possibilité de choisir des alternatives et des informations , donc le temps nécessaire pour mener à bien les travaux est réduit.
- La qualité , l'accent étant mis davantage sur la qualité et la précision au sein de l'équipe

En outre, l'importance des équipes spéciales s'attache à :[71]

- Créer des possibilités de perfectionnement des cadres.
- Eduction des conflits entre l'administration et le personnel.

[70] نفس المرجع السابق، ص15

[71] إلهام سامي حمام وآخرون سامية تراحيب، لولوه عبد الرحمان، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء خرق العمل)، قسم الادارة التربوية، جامعة المالك سعود، عاشية، 2012م ، ص19.

- Fournir des informations exactes sur tous les aspects du travail.

3- La gestion d'équipe :

La gestion d'équipe désigne l'organisation et la structuration du groupe d'une équipe qui coordonne l'exécution d'une activité souhaitée. Les membres d'une équipe peuvent être au moins deux et la direction peut être l'ensemble de règles ou le système qui est suivi par tous les membres de l'équipe. Si l'organisation a une bonne coordination au sein des membres travaillant pour une entreprise ou le projet, cela peut conduire à être l'un des facteurs clés[72]. Cela peut transformer le taux d'échec en composants efficaces. Chaque individu est dit avoir des liens entre les membres de l'équipe.

La gestion d'équipe constitue la structure de base de toute organisation. Il englobe le processus qui contribue au bon fonctionnement des organisations à flot à travers les temps de tempête et peut augmenter le taux de réussite dans n'importe quelle organisation[73]. La direction de l'équipe dispose d'une structure clairement élaborée pour atteindre les objectifs[74].

Le processus de gestion d'équipe doit contenir des attentes plus réalistes, des motivations efficaces, la coopération économique, l'importance des tâches, l'apprentissage constant, positif et de rétroaction, les piliers de gestion d'équipe sont chef d'équipe, coordinateur et membres exécutifs qui travaillent en conséquence pour atteindre la cible.[75]

La gestion d'équipe est la capacité d'une personne ou d'une organisation d'administrer et de coordonner un groupe de personnes pour effectuer une tâche particulière, certaines tâches ne peuvent pas être accomplies seules si une approche collaborative est nécessaire. Sur le lieu de travail, la nature du travail dépend les uns des autres et est liée selon un schéma en chaîne.

---

[72] S. J. Zaccaro, A. L. Rittman and M. A. Marks. Team leadership. Leadership Quarterly, 12, 451- 483. (2001).

[73] Vishal Dineshkumar Soni, Importance and Strategic Planning of Team Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH IN TECHNOLOGY, July 2020 | IJIRT | Volume 7 Issue 2 | ISSN: 2349-6002, p 47

[74] A .Whaley and W.E.Gillis. Leadership development programs for health care middle managers: An exploration of the top management team member perspective. Health care management review, 43 1, 79-89. (2018).

[75] Vishal Dineshkumar Soni, op cit, p 47.

Si la chaîne de travail s'interrompt, le travail ne sera pas terminé dans les délais et selon l'efficacité requise. La gestion d'équipe est une description des nouvelles relations entre les membres de l'équipe. La gestion d'équipe est le moyen pour chaque employé de devenir un gestionnaire professionnel avec ses objectifs personnels liés aux objectifs commerciaux de l'organisation. Grâce à une gestion efficace de l'équipe, les gens vont libérer leur potentiel interne et renforcer leur expertise.[76]

3.1- Le processus de gestion d'équipe :[77]

Les principaux processus impliqués dans la gestion d'équipe sont :

- Plan : Identification de l'équipe, processus d'identification des compétences et les compétences requises pour mener à bien les activités du projet et attribuer des rôles et des responsabilités.
- Faire : Team building, organiser l'équipe et renforcer leurs capacités à effectuer sur le projet, fournir un encadrement et un mentorat.
- Vérification : Évaluer les performances individuelles et collectives, surveiller les compétences et motivation.
- Adapter : Améliorer les performances des équipes, développer les compétences et définir de nouveaux objectifs

[76] Afreen Mehek , TEAM MANAGEMENT: EFFECTIVE TOOL ,international Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science Volume:02/Issue:06/June-2020, www.irjmets.com , p 1367

[77] Project Team Management, pm4dev, 2019 –management for development series, www.Pm4dev.com, p 6

Section 02 : la relation de la communication managériale avec la gestion des équipes et son rôle.

Depuis les dernières années, la consolidation d'équipe est devenue l'une des interventions les plus utilisées afin d'améliorer les relations administratives et l'efficacité organisationnelle dans les organisations et les industries, La consolidation d'une équipe est l'un des thèmes les plus répandue dans la littérature portant sur le développement organisationnel.
Le développement organisationnel consiste à appliquer les acquis des sciences du comportement afin d'améliorer l'aptitude de l'organisation et de ses équipes de travail à faire face aux changements qui se produisent dans l'environnement organisationnel.

1- Managers communication :[78]

Au fur et à mesure que les équipes développent leur capacité de performance, les managers do ivent être capables de communiquer efficacement pour s'assurer que l'équipe reçoit un messag e cohérent et clair. Cela est particulièrement important au cours des premières étapes du dével oppement de l'équipe, car des messages peu clairs ou contradictoires peuvent accroître la conf usion et ralentir le processus de développement de l'équipe. La communication interpersonnell e se présente sous trois formes : verbal, non verbal et écrit.

- **Verbale** : les managers doivent reconnaître les différents les situations où les communications verbales peuvent être utilisées et appliquer un langage approprié ou d' autres types de communication lors de la communication avec l'équipe. Il y a généralement trois étapes dans tout type de communication : l'introduction, une explication et un résumé.
- **Non verbale** : Pour réussir les relations interpersonnelles communication, les managers peuvent combiner vocale et non verbale, mais ils doivent éviter les messages contradictoires, les messages ambigus frustreront les membres de l'équipe

[78] Project Team Management, pm4dev, 2019 –management for development series, www.Pm4dev.com, p 26

1.1- Les principes de base de la communication managériale :[79]

Un échange constructif entre le manager et le collaborateur se forge lui aussi par la mise en application de principes dans le cadre d'entretiens individuels. Les outils de communication se sont multipliés et sont de plus en plus performants, mais la qualité de la communication n'en est pas pour autant, meilleure, elle s'en trouve parfois même dégradée. La performance des outils réside dans leur rapidité de transmission mais ils n'améliorent en rien la qualité de l'échange. Quel que soit le support utilisé, la communication repose d'abord sur la capacité à se faire comprendre et sur la qualité de l'écoute.

- Être totalement disponible pour le collaborateur : la qualité des échanges entre le manager et le collaborateur nécessite la pleine disponibilité du manager lors de chaque entretien.
- Prendre du plaisir dans l'échange : communiquer peut être un effort mais ce doit être aussi un plaisir tant pour le manager que pour le collaborateur.
- Ecouter pour être écouté : le collaborateur n'est prêt à écouter son manager que si celui-ci a préalablement pris le temps de l'écouter.
- Montrer sa volonté de comprendre : écouter ne consiste pas à se taire mais a comprendre la réalité de ce que vit, de ce que pense, de ce que ressent le collaborateur (son avis, sa vision, ses difficultés, ses craintes, ses contraintes…
- Valider la compréhension : chaque échange se conclut par la reformulation de ce qui a été dit pour s'assurer de la compréhension mutuelle.
- Réaliser la synthèse des échanges : communiquer ne consiste pas à imposer son avis au collaborateur mais a faire la synthèse entre son point de vue et le point de vue du collaborateur.

La compétence en communication est l'utilisation par un manager d'une combinaison de connaissances, de compétences, de comportements et d'attitudes. Si un manger prévoit prendre de bonnes décisions, le manager doit comprendre la structure de l'organisation. Le manager doit être en mesure de planifier les objectifs de l'organisation dont il est responsable. Le manager doit ensuite diriger les équipes pour effectuer des tâches qui permettront d'atteindre les objectifs déclarés de l'organisation et de la sous-unité. Enfin, le manager doit disposer d'un moyen d'évaluer la performance et de corriger les défauts éventuels. Une façon de le faire est que le gestionnaire élabore une routine qui comprend des discussions fréquentes et approfondies sur le rendement avec les employés. Poser des questions précises

[79] Rémi Juet, la boite à outils manager, 2 éme édition Dunod, paris, 2008 p p 17.18

pour aider l'employé peut être important. Ces questions pourraient comprendre: Et quoi ? Avez-vous accompli ? Comment avez-vous mesuré les réalisations ? Que voulez vous accomplir dans les prochains mois ? Quelles mesures ? Pourriez- vous utiliser pour ces réalisations? Que faut-il faire ? Et comment puis-je aider ?[80]

1.2- Les composantes d'une communication managériale réussie :

La communication managériale est un des vecteurs clés de la communication interne. Les études montrent, en effet, que les cadres jouent un rôle décisif dans la transmission des informations et I 'adhésion des salaries aux décisions stratégiques. Un des enjeux de la communication interne est de jouer un rôle de conseil auprès des managers et de préparer pour eux des supports de communication efficaces (messages clairs et structures, supports objectifs et attractifs), il ya cinq composantes d'une communication managériale réussi : [81]

1- Un axe stratégique : La direction considère la communication comme une composante du management.
2- Une fiche de fonction : La communication figure parmi les missions des managers.
3- Un plan de formation : Les managers bénéficient de formations pour développer leurs compétences en communication.
4- Des projets et des actions : Les managers et les communicants travaillent ensemble pour mener les projets de communication.
5- Une évaluation régulière : Les managers sont évalues sur leurs capacités à communiquer avec leurs équipes.

Selon moi, une bonne communication managériale repose sur :

1. Une écoute sincère et active
2. Faire preuve d'empathie et d'intelligence émotionnelle
3. Le respect du protocole de Communication Non violente
4. Choisir le bon support de communication
5. Mettre en œuvre les rythmes managériaux

[80] Reginald L. Bell, Jeanette S. Martin, managerial communication, corporate communication collection Debbie D.Dufrene, editor 2014, p 13.14.

[81] Pascale Bélorgey, Nathalie Van Laethem, Béatrice Arnaud, Olivier Arnould, David Autissier et al, La mega boîte à outils du manager leader,2019, édition Dunod, p 188.

6. Répéter plusieurs fois.

2- La relation entre la communication managériale et la gestion d'équipe :

La communication managériale est considérée comme un fondement de la croissance d'équipe. Une communication efficace au sein d'une équipe joue un rôle très important dans la croissance de l'organisation. Il comprend la clarté des priorités de chaque membre de l'équipe. Le mécanisme de feedback devrait être appliqué dans un groupe qui aide à communiquer de façon individuelle avec les membres de l'équipe et à résoudre les problèmes. Les conflits et les divergences peuvent être facilement résolus par une bonne communication. Les membres de l'équipe se renforcent lorsque les personnes se sentent habilitées à exprimer leurs idées dans un environnement respectueux et accueillant.[82]

Les managers d'équipe doivent également avoir des compétences en communication pour communiquer entre leurs partenaires afin qu'ils puissent raconter le travail plus simplement et facilement et celui qui reçoit ses paroles le fait ne vous blessez pas.
Le manager d'équipe doit fixer un objectif commun que toute l'équipe est prête à atteindre. Le leader doit agir comme un canal efficace pour toutes les communications qui auront lieu dans l'équipe. Les instructions doivent être transmises avec précision à tous les membres de l'équipe avec précision et en temps utile. Cela va augmenter la vitesse de travail et fera le processus de prise de décision plus vite. Avec une communication efficace, le leader peut interagir également avec les personnes extérieures dont l'équipe peut demander de l'aide au besoin. Si cela doit suivre que tous les membres de l'équipe travailleront ensemble avec enthousiasme.[83]

---

[82] Afreen Mehek , TEAM MANAGEMENT: EFFECTIVE TOOL ,international Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science Volume:02/Issue:06/June-2020, www.irjmets.com , p 1377

[83] Vishal Dineshkumar Soni, Importance and Strategic Planning of Team Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF
INNOVATIVE RESEARCH IN TECHNOLOGY, July 2020 | IJIRT | Volume 7 Issue 2 | ISSN: 2349-6002, p 48

Ce qui est intéressant est que un cadre peut se retrouver manager ou managé selon le niveau hiérarchique qu'il occupe au sein de l'entreprise, mais que le communication-flow reste transversal à n'importe quelle fonction ou type d'organisation.

Les relations humaines restent les mêmes, les codes de la communication également, prouvant l'importance de posséder les outils et les techniques propres à la communication, la communication serait donc l'un des domaines fondamentaux du travail de manager puisque aucun système connu ne peut fonctionner sans communication que ce soit au niveau humain, technologique, informatique.

Les fonctions essentielles sont assurées en grande partie par cette composante, qui sert de liant entre les différents supports, techniques ou humains.

La prise de décisions est l'élément central de tout le processus de management, en fonct ion de la quantité et de l'intégrité de l'information dont disposent les managers à n'importe qu el niveau de l'administration, de sorte que si le flux de l'information est interrompu par une raison ou une autre, les managers sont impuissants face aux situations administratives qui exigent une certaine forme d'action.

Pour que la coordination des efforts des cadres soit efficace, il faut un système de communication efficace, qui permette l'acheminement d'une quantité suffisante d'informations et de données entre les différents départements, qui aide les cadres supérieurs à prendre les décisions importantes, à les communiquer aux employés et à connaître leurs opinions, leurs points de vue et leurs problèmes, et ceci peut être réalisé par un système de communication à double sens efficace.

Les managers doivent aussi posséder des compétences relationnelles. Mais doivent répondre aux aspirations de leurs collaborateurs en les écoutant, développant leur autonomie et en les associant le plus possible. Ms doivent être capables de valoriser les réussites individuelles et collectives et être en mesure de répondre aux interrogations lors des changements de toute nature (déménagement, fusion, entrée en Bourse).[84]

[84] Pascale Bélorgey, Nathalie Van Laethem, Béatrice Arnaud, Olivier Arnould, David Autissier et al, La méga boîte à outils du manager leader,2019, édition Dunod, p 189.

La communication permet un champ de compréhension, grâce auquel chacun peut approfondir sa connaissance de l'organisation et maîtriser les composantes de son travail.[85]

3- L'efficacité de la communication managériale dans la gestion d'équipe :

3.1- Les engagements de la communication d'un manager :[86]

Les engagements de la communication commencent en nous, reflétant nos attitudes et nos valeurs envers les autres et l'esprit avec lequel nous interagissons avec ceux qui nous entourent. L'engagement un concerne l'expression de gratitude et d'encouragement; deuxième engagement : cultiver une communication ouverte et transparente et une culture du milieu de travail. L'engagement trois reposes sur le deuxième engagement par le développement de systèmes de communication faciles et accessibles, et l'engagement quatre portes sur la pratique importante de l'écoute active, de la consultation et du comportement quotidien d'accueillir d'autres perspectives à grande échelle et dans des conversations individuelles.

- **1- Exprimer la véritable reconnaissance et appréciation à ses collègues et subordonnés :**

Exprimer notre gratitude et notre appréciation fait partie de l'appréciation des membres de notre équipe ; ceci démontre que non seulement nous les apprécions, mais que nous voulons également les encourager. Cela peut sembler plutôt surprenant que cela ait été placé au sommet de la roue, mais voici pourquoi : appréciant, valoriser, affirmer, remercier et encourager les collègues et les subordonnés (et autres) est plus difficile que ça n'en a l'air. Non seulement cela, il est fortement lié aux attributs de un leadership de serviteur qui est une adaptation naturelle pour les fonctionnaires.

Valoriser et apprécier les gens est une autre façon d'investir en eux, il y a du pouvoir da ns remerciements. Lorsqu'un employé croit que ses supérieurs lui sont reconnaissants de son travail, il en tire avantage en ayant un sentiment accru de valeur au sein de l'organisation, ce qui peut encourager des améliorations continues du rendement.

[85] A. Bergmann, B. Uwamungu, « Encadrement et comportement », édition Eska, 1999, p 14.

[86] Darryl Plecas, Colette Squires & Len Garis, The Essentials of leadership in Government, Second edition, 2018 City of Surrey, Len Garis, p p 91.93

- **2- Communication ouverte et transparente :**[87]

Rien ne réduit plus rapidement la confiance que le sentiment d'avoir été menti, trompé ou d'avoir été manipulé d'une manière ou d'une autre. Les bons dirigeants s'engagent à communiquer honnêtement et honnêtement, avec autant d'ouverture et de transparence que possible compte tenu des exigences de confidentialité du poste.

La connaissance est le pouvoir. En outre, avoir et détenir des informations place une personne dans une position de pouvoir. C'est pourquoi de nombreux dirigeants gardent jalousement leurs informations, même lorsqu'ils n'ont pas besoin d'être aussi vigilants. Les bons dirigeants sont sages sur la façon dont ils gèrent l'information et quand ils la publient. L'équilibre clé entre la discrétion appropriée et la réalisation qu'il y a souvent avantage à habiliter le groupe en partageant l'information.

- **3- Communication facile et accessible (par exemple, technologie conviviale) et systèmes de données).**[88]
- **4- encourager les commentaires, y compris les critiques et les points de vue critiques, par écoute active, consultation et inclusion constante.**[89]
- **5- amélioration de l'information.**[90]

Le manager à un rôle important, efficace et déterminant, il doit suivre un groupe de personnes.

Moyens efficaces de communication avec les équipes dans les différents services de l'organisation, que ce soit par correspondance interne ou par rencontres bilatérales, ou par contact lors de réunions périodiques, doivent être les piliers complets de la communication pour assurer le succès et l'efficacité de la communication. Le message doit être clair et compréhensible, il doit avoir à la fois un lien avec l'émetteur et le destinataire.

La communication est dans les deux sens, en tenant compte de l'importance de la réaction à la fois de l'expéditeur et du destinataire du message et cette communication doit avoir des avantages et des résultats possibles.

[87] Darryl Plecas, Colette Squires & Len Garis, op cit p 95

[88] op cit p 103

[89] op cit p 103

[90] op cit p 103

4- Le rôle de la communication managériale dans la gestion d'équipe au sein de l'organisation :

Les rôles de communication permettent aux managers de prendre les décisions qui s'imposent, grâce aux informations fournies par la communication managériale et elle est de renouer le dialogue, l'esprit de proximité et l'importance du relationnel entre managers et collaborateurs.La communication entre les managers et les collaborateurs et les collègues est e ssentielle à l'établissement de bonnes relations humaines dans le cadre du projet. L'expérience a montré que l'équité dans le traitement du personnel et d'employés par le département ne suffit pas en soi si elle ne s'accompagne pas d'explications et d'explications complètes sur les directives, les décisions et les justifications qui ont été données, ce qui entrave les relations de travail dans le cadre du projet. Les effets néfastes sur le moral et donc la productivité du personnel sont également évidents. La séparation est donc un facteur de discorde dans les relations et les désertions. La communication est une chose qui est importante. Elle relie l'information et les données entre les deux extrémités de la communication, ce qui signifie que le récepteur comprend exactement ce que l'expéditeur voulait dire et n'établit qu'une communication entre les deux.[91]

La communication managériale permet aux équipes d'exprimer leurs points de vue et de faire connaître leurs problèmes et leurs réserves, un but principal récapitule les autres cibles possibles :

- Il est donc important de définir les orientations nécessaires à la collaboration et à la professionnalisation, car il existe de nombreux éléments qui montrent que les problèmes actuels du travail sont plus étroitement liés aux tendances internes qu'aux compétences et connaissances professionnelles de base.[92]
- Les collaborateurs comprennent mieux en quoi leur travail n'est pas inutile et que leur contribution individuelle est utile à la stratégie collective. Cela leur permet de se sentir valorisés et renforce leur sentiment d'appartenance.

[91] صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 274-275

[92] ديجريت، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، القاهرة. دار المنهضة للطباعة والنشر ، 1974 ص516 . 515

Généralement, les activités des managers à tous les niveaux sont interdépendantes et lorsqu'un manager prend une décision, il prend souvent contact avec les autres chefs de département pour coordonner ses efforts et pour comprendre ce qu'ils font.[93]

Le rôle du manager est d'écouter ses équipiers, de tirer le meilleur de chacun, de faire part de sa propre opinion et de formuler une proposition englobant les sensibilités de chacun plus de les motiver. Comme la décision est issue d'un consensus, le manager est en droit d'attendre une bonne implication de chacun, même si la décision n'est pas exactement celle que les collaborateurs attendaient avant la consultation.

Le rôle de la communication managériale apparaît comme essentiel pour d'une part faire le lien entre les différents collaborateurs via un échange standardisé et d'autre part amener à la résolution de problèmes, de conflits de personnes, mais aussi et surtout pour entretenir les liens social et affectif dans l'entreprise. Ces armes ne doivent pas être négligées dans l'arsenal du manager, puisqu'elles permettront de fidéliser les employés à la démarche de leur hiérarchie, par la suite, la communication managériale permettra de réduire l'absentéisme en créant de la motivation au sein de l'équipe et en assurant une dynamique positive au groupe de travail.

5- Théories sur la motivation du personnel :

Par définition, « La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction »[94].

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation afin que la communication interne puisse être ce levier.

Plus le manager réussira à comprendre les motivations et les besoins réels que ses collaborateurs cherchent à satisfaire, plus il réussira à y faire face. C'est dans ce sens que Weiss considère que « Les besoins génèrent généralement une sorte de stress qui pousse l'individu à provoquer un comportement spécifique pour réduire la sévérité de ce stress »[95]

[93] د.عبد العزيز شرف نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،2003 ،ص191

[94] A.Chemak, C. Fromage C « le capital humain » Ed Liaison, 2006, p 111

[95] WEISS D., Les Relations de travail, Dunod, Paris, 4éme ed,1990, p252.

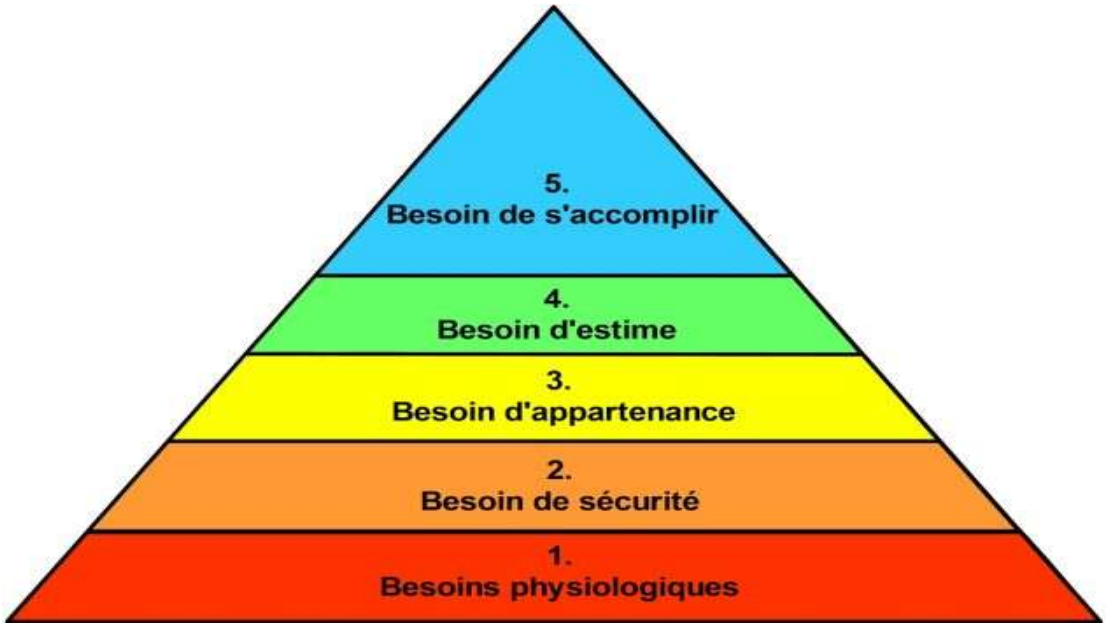
Nous pouvons connaître le besoin de ce qui précède qu'il s'agit d'un sentiment de manque et de désir de quelque chose certains comportements visent à satisfaire des besoins humains.

Il existe plusieurs classifications des besoins, et l'une d'entre elles est la classification commune et acceptée donnée par Maslow, Il a divisé les besoins humains en cinq groupes :[96] Les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins de s'accomplir.

- **Les besoins physiologiques** : Ceux-ci incluent le besoin de nourriture, d'eau, d'air, de sommeil...etc. Ce sont les exigences de base pour maintenir le corps dans un état d'équilibre
- **Le besoin de sécurité**: il comprend le besoin de sécurité et de sûreté de l'individu, que ce soit d'un point de vue physique ou psychologique, c'est-à-dire le besoin de protection contre les dangers extérieurs. Par exemple, la plupart des travailleurs souhaitent un travail qui assure la sécurité et la stabilité de l'emploi.
- **Les besoins d'appartenance**: le besoin d'activité sociale et d'attention est le besoin le plus important de ce type, car l'individu souhaite entretenir davantage de relations avec des individus, en général, avec son désir d'occuper une position de premier plan au sein de la catégorie à laquelle il appartient.
- **Le besoin d'estime** : Ce groupe comprend le désir de respect de soi, en termes de capacité et de réalisation, d'exactitude et de sincérité, de compétence, de confiance en tous ceux qui l'entourent, d'indépendance et de liberté d'action.
- **Le besoin de s'accomplir**: c'est-à-dire d'avoir un nom connu et de faire quelque chose qui le mènera à lui et réalisera pour lui ce qu'il avait espéré.

[96] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1 , 1997 ص 458

Figure n° 4 : Hiérarchie des besoins de Maslow.



Source :، أحمد ماهر، السلوك التنظيم ي -مدخل بناء المهارا ت -الدار الجامعية للطبع والنشروالتوزيع ، الإسكندرية ، 2003 .، ص142

La motivation est une traduction de besoins et de désirs insatisfaits ou sous-satisfaits, qui représentent une force intérieure qui motive l'individu, affectant sa pensée, sa perception, puis son comportement pour l'orienter vers le but qui satisfait le besoin.[97]

La motivation du travail sont les forces ou facteurs moteurs qui poussent de l'intérieur une personne et provoquent en elle le désir de travailler, car ils la poussent de l'intérieur.[98] On peut dire que cette motivation est déterminée principalement de trois points de vue[99] :

- L'activation du comportement.
- L'orientation du comportement
- La stabilisation ou la modification du comportement.

[97] BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., La fonction ressources humaines, dunod, Paris, 2000, p155.

[98]أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة -الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1 2000 .، ص143

[99]أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 ص136

Chapitre 02 : le rôle de la communication managériale dans la gestion des équipes

La communication est l'une des fonctions et des processus administratifs de base sans lesquels celle-ci ne peut être complétée, Toute défaillance des services de communication peut avoir une incidence négative sur la performance du personnel de l'entreprise. L'administration est également soucieuse d'une communication efficace avec ses employés à tous les niveaux organisationnels dans un but d'orientation, et d'information afin d'établir avec eux un pont de connaissance et de confiance mutuelle.

Cette communication prend plusieurs formes, dont :

- Motiver les collaborateurs à travailler bien.
- Habituer les intéressés à prendre leurs responsabilités.
- Stimuler l'esprit d'entreprise en leur donnant la possibilité de prendre des décision s et en contrôlant les résultats des entreprises.[100]

Donc une communication efficace est un pilier organisationnel à travers son rôle de renforcement des relations et de promotion du comportement orienté vers les objectifs et en ce sens, une communication efficace est une essence du leadership, un outil d'influence pour d'autres personnes.[101]

La communication est donc également une arme pour l'entreprise lorsque l'on sait combien rapportent des employés motivés et passionnés par leur travail versus des employés tentés par l'absentéisme et/ou en opposition avec leur entreprise.

Le travail de communication managériale est d'une importance cruciale pour améliorer la gestion des équipes dans ses différentes activités et missions. Le fait que les canaux de communication avec la fondation soient sous jacents implique le manque d'information au sein de l'organisation, L'ensemble des processus managériale se base sur l'échange de données et d'informations entre les différents services et intérêts. La communication interne est le processus d'échange d'idées, d'opinions et d'informations pour créer une compréhension et une confiance partagées pour les équipes de l'organisation.

D'autre part, le manager en tant que leader dans le processus de gestion de l'organisation est afin d'atteindre ces objectifs, il doit être guidé par une communication constante et

[100] علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الآداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، السعودية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2005،ص51.

[101] .ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الاسكندرية ، مصر ،2005،ص508.

efficace avec les différents services de l'organisation, ainsi que par les professionnels qui l'entourent, de façon à ce que ce comportement ne soit pas en contradiction avec les objectifs de l'organisation. Tout cela nécessite d'être connecté avec eux en permanence pour les guider, les organiser et les suivre, Ce qui les motive et les motive à renforcer leurs capacités et à utiliser leurs compétences tant que la haute direction leur accorde toute l'attention et leur permet de participer à la prise de certaines les décisions.

Une communication managériale efficace est essentielle pour réaliser la mission de toute entreprise, et aucun gestionnaire ne peut réussir dans les fonctions de gestion classiques de la planification, l'organisation, la direction et le contrôle sans elle. En communiquant efficacement à tous les niveaux (supérieur, intermédiaire et de première ligne), ainsi qu'au-delà des frontières internes et interculturelles, un gestionnaire peut aider l'organisation à exercer une influence positive sur la communauté où elle est située et à être aussi rentable que possible pour ses propriétaires.[102]

Une équipe doit maintenir une bonne communication. Réaliser la tâche assignée, maintenir le moral social de l'équipe et aider chaque membre de l'équipe à grandir sont essentiels au succès. Les équipes efficaces doivent développer la confiance, s'assurer que tout le monde comprend leur rôle dans l'équipe et discuter des buts et des attentes communs. De telles interactions aident à développer une synergie (une plus grande valeur combinée de multiples idées par rapport à une personne travaillant sur un projet) entre les membres et un leadership partagé. Ces processus d'équipe nécessitent une communication ouverte et de fortes capacités de communication verbale, non verbale et visuelle. Les membres de l'équipe qui n'ont pas de bonnes compétences en communication interpersonnelle compromettent le succès de l'équipe. Les membres de l'équipe devraient se sentir à l'aise pour exprimer leurs préoccupations, et une discussion saine devrait suivre.

Fondamentalement, les membres de l'équipe s'entraident sur la façon dont ils peuvent communiquer entre eux. Un travail d'équipe efficace peut améliorer la communication au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les partenaires commerciaux, car les licenciements peuvent être éliminés.[103]

---

[102] Reginald L. Bell, Jeanette S. Martin, managerial communication, corporate communication collection Debbie D.Dufrene, editor 2014, p 5.

[103] Op cit, p17.

Chapitre 02 : le rôle de la communication managériale dans la gestion des équipes

La communication est avant tout une question de confiance et d'acceptation des idées et des sentiments des autres. Si nous réussissons à laisser de côté l'esprit d'adversité, les normes sociales, l'attention exagérée à construire leur propre image, nous économisons beaucoup d'énergie et de temps. Une grande partie du processus décisionnel de l'organisation exige de travailler en équipe. Les groupes de conduite permettent l'achat d'informations, informations nécessaires à une gestion efficace.[104]

La communication managériale est celle qui se trouve dans l'organisation, qui descend des autorités et participe à la gestion des équipes, c'est-à-dire à l'influence sur la motivation des équipes et la cohésion sociale de l'organisation, et utilise de nombreux m oyens tels que des registres internes et des règlements publicitaires.[105]

La communication permet également d'informer les managers de ce qui a été fait ou qui n'a pas été fait, des problèmes qui se sont posés dans l'exécution ou des écarts de compte et de la façon dont ils ont été surmontés. Ainsi, il est essentiel de réduire l'écart entre la planification et l'exécution, d'assurer l'interaction humanitaire entre les membres du personnel et de renforcer la compréhension et la coopération entre eux.[106]

La communication vise les points suivants :[107]

- **Harmonisation des actes et des comportements** : Le comportement et les actions de différents services d'une organisation sont interconnectés. À défaut de communication, l'organisation devient un groupe de personnes qui agissent indépendamment les unes des autres, perdant ainsi la coordination et allant jusqu'à atteindre des objectifs personnels au détriment de ses buts généraux.
- **Partage de l'information :** La communication facilite l'échange d'informations essentielles à la réalisation des objectifs de l'organisation et, à son tour, aide à :
  - Orienter le comportement des individus vers la réalisation des objectifs.
  - Donner des instructions aux personnes dans l'exercice de leurs fonctions et les informer des devoirs qui leur incombent.

[104] George Bucăţa, Marius Alexandru Rizescu, The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization, Land Forces Academy Review ,2017 p 53

[105] Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001: p 67. -

[106] محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي : المداخل الاساسية للعلاقات العامة, المدخل الاتصالي ,دار الفجر للنشر و التوزيع ,مصر, ط1, 1995 ص ص 27-28.

[107] صالح بن النوار : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية, مجلة دراسات (العلوم الانسانية) ,العدد الثاني و العشرين ,2004 , ص 120-

- Informer les individus des résultats obtenus.

- **Prise de décisions :** • La communication joue un rôle important dans la prise de décision. Une décision spécifique requiert des informations spécifiques de la part du personnel pour identifier les problèmes, évaluer les alternatives, mettre en œuvre les décisions et en évaluer les résultats.
- **Expression émotionnelle :** • La communication permet aux acteurs ou employeurs d'exprimer leur joie, leur tristesse, leur peur et de parler aux autres, car le travailleur peut se positionner sans gêne ni peur.
- Un autre role de communication tout aussi important pourrait être de réduire le rôle né gatif de la rumeur dans le milieu de travail lorsque la rumeur est très répandue et devie nt catastrophique pour l'organisation dans son ensemble.

Le système management-communication permettra de réduire l'absentéisme en créant de la motivation au sein de l'équipe et en assurant une dynamique positive au groupe de travail. La communication est donc également une arme pour l'entreprise lorsque l'on sait combien rapportent des employés motivés et passionnés par leur travail versus des employés tentés par l'absentéisme et/ou en opposition avec leur entreprise.

Conclusion :

Le rôle de la communication, ou devrait-on dire des communications dans le management, apparaît comme essentiel pour d'une part faire le lien entre les différents collaborateurs via un échange standardisé et d'autre part amener à la résolution de problèmes, de conflits de personnes, mais aussi et surtout pour entretenir les liens social et affectif dans l'entreprise.

Les responsables des entreprises ou des organisations doivent accorder une grande importance à la communication managériale dans leur mode de fonctionnement, en veillant à ce que toutes les interactions entre les acteurs de l'organisation soient harmonieuses et contribuent à la dynamique et à la dynamique des activités de l'organisation et à la réalisation des objectifs individuels et des objectifs de l'organisation dans son ensemble.

D'autre part, en tant que leader dans le processus de gestion et dans l'administration de l'organisation, le dirigeant doit être guidé par les objectifs de l'organisation par une communication active et continue avec les différentes sections et branches de l'organisation et doit être informé par ses équipes et orienter leur comportement de manière à ce que ce comportement ne soit pas en contradiction avec les objectifs organisationnels au moins.

Tout ceci exige d'être contacté de façon continue afin d'être guidé, d'organiser et de suivre leurs actions, ce qui est une nécessité Il les stimule, les pousse à renforcer leurs capacités et à employer leurs compétences aussi longtemps que le haut commandement leur donne toute l'attention et leur permet de participer à la prise de décision.

CHAPITRE 03 :

LE CAS PRATIQUE

Introduction :

Apres l'étude théorique du sujet dans les chapitres précédents, Ce chapitre traite du cadre méthodologique de l'étude en désignant la communauté de recherche, la manière de choisir son échantillon, ses principales caractéristiques, l'examen de l'outil d'étude utilisé pour collecter les informations et les données nécessaires à la recherche pour la construire et la valider, ainsi que les méthodes statistiques utilisées pour analyser les données d'étude.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de secteur des services universitaires :

- **L'office national des œuvres universitaires O.N.O.U (1995-2021):**

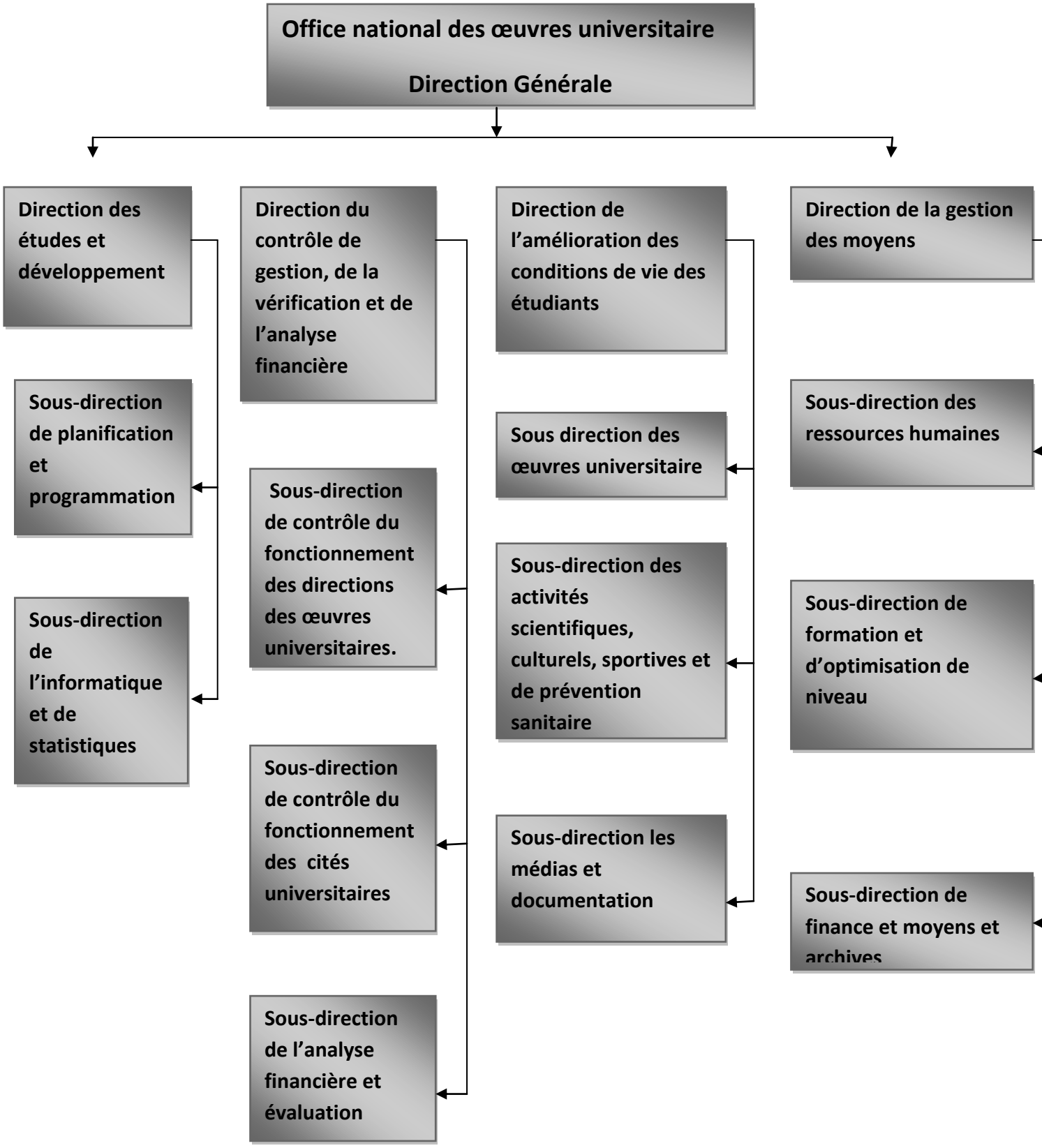
Le style de gestion centralisé a généré un état de poids administratif et de nombreux obstacles et problèmes bureaucratiques, se reflètent dans la dégradation des conditions de vie des étudiants, Face à cette situation, il a fallu chercher un nouveau modèle de direction et de réglementation pour remédier à cette situation, et la solution a été la création de l'office national des œuvres universitaires (ONOU) en vertu du décret exécutif 95-84 du 22 mars 1995,

L'office national des œuvres universitaires (ONOU) est une organisation publique de caractère administratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sous la direction d'un conseil d'orientation dirigé par un directeur général, constitué de structures centrales et locales appelées résidences universitaires et directions des œuvres universitaires, il s'inscrit dans le cadre de la réforme globale du secteur des services sociaux universitaires, Qui repose sur deux éléments principaux :

- Réformer le style de gestion et d'organisation des services universitaires
- Réformer le système de bourses et la tarification des services universitaires en général.

Il comprend 4 directions, 11 sous-directions au niveau central, 66 directions des services universitaires au niveau local, et 441 résidences universitaires au niveau de base, soumises à la loi sur la fonction publique

Figure n° 5 : La nouvelle structure de l'office national des œuvres universitaires.



Source : Document interne à DOU.

- **La direction des œuvres universitaire de Tipasa :**

La Direction des œuvres universitaires (DOU) de Tipasa est une structure locale de l'office national des œuvres Universitaires (ONOU), un organisme public de caractère moral et l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

La direction des œuvres universitaires de Tipasa a été créée par arrêté ministériel conjoint du 22 décembre 2004; Il comprend la création de 59 directions des œuvres universitaires et définissant leur siège et la liste des résidences universitaires et leur contenu, y compris la direction des œuvres universitaire de Tipasa

Il s'est vu confier les missions principales de :

- Fournir des services aux étudiants en termes de l'hébergement – restauration - transport – bourses.
- Mise en œuvre de la politique nationale dans le domaine des services universitaires.
- Proposer des plans de développement.
- Gestion du processus d'investissement.
- Information et accompagnement des étudiants.
- Activités diverses.
- prévention sanitaire.

Résidences universitaires rattachées à la Direction :

1- résidences universitaire AHMED GERGOUR 2000 lits Tipaza.
2- Résidences universitaire YAMINA SALAH 1500 lits KOLEA 1- Tipaza
3- Résidences universitaire HAMOUN FATIMA 1500 lits KOLEA 2 – Tipaza
4- Résidence universitaire AHMED ISBANTOUT 1500 lits KOLEA 3 - Tipaza

La Direction des oeuvres universitaires comprend les structures suivantes :

- **Département des ressources humaines :**

Le département des ressources humaines s'appuie sur les ressources humaines mises à la disposition de la direction en termes de cadres et de compétences qui assurent qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes pour assurer à l'étudiant les meilleurs services universitaires, puisqu'elle s'engage à :

- Gérer le cheminement de carrière des employés de la direction des œuvres universitaires.
- Assurer la mise en œuvre des plans de formation et d'amélioration de la qualité des employés de la direction des œuvres universitaires.

La direction des ressources humaines comprend deux départements :

- Service de gestion de carrières professionnelles : Il s'occupe du suivi et de l'évaluation de la carrière professionnelle des travailleurs.
- Service de la formation et d'optimisation de niveau : Il s'agit d'améliorer le niveau de performance du personnel au niveau de la direction, et de suivre la formation à la fois des nouveaux salariés et des employés qui ont été promus en organisant des stages de formation pour les travailleurs et les employés.

- **Département de contrôle et de coordination :** est chargé :

- Élaboration et mise en œuvre des plans de transport universitaire pour les résidences universitaires de la direction des œuvres universitaires.
- suivi et coordination des activités des services universitaires assurés par les résidences universitaires affiliées à la direction des services universitaires.
- Proposer toute mesure pour rationaliser l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers affectés aux activités des services universitaires.
- Étudier les programmes d'activités scientifiques, culturelles et sportives et veiller à leur mise en œuvre après approbation par le directeur des œuvres universitaires.

Le département de contrôle et de la Coordination comprend 4 services :

- Service de transport
- Service de restauration
- Service de l'hébergement
- Service des activités scientifique et culturel et sportive

- **Département des finances et des transactions publiques :**

Le département des finances et des transactions publiques est considéré comme le nerf financier de la direction, car il entreprend ce qui suit :

- Gérer les moyens matériels et financiers mis à la disposition de la direction des œuvres universitaires.
- S'assurer que les salaires des employés affiliés à la direction des œuvres universitaires sont couverts.
- Assurer les différentes étapes de passation des marchés publics et suivre leur mise en œuvre par les résidences universitaires.
- Assurer le suivi de la construction et de l'équipement des résidences universitaires en coordination avec les départements concernés

Le département des finances et des transactions publiques comprend 3 services :

- Service du Budget et de la Comptabilité : Il s'occupe de tout ce qui concerne la préparation du budget, y compris le paiement des salaires et le paiement des dépenses de fonctionnement et d'équipement.
- Service des transactions Publiques : Elle est chargée de préparer les cahiers des charges, de lancer les offres, de discuter et d'adjuger les offres, et de suivre la réalisation des marchés.
- Service du Suivi des opérations de construction et d'équipement : Elle est chargée du suivi des étapes d'achèvement de l'ouvrage et de la levée des réserves enregistrées et de sa préparation en coordination avec l'Office National des œuvres universitaires et la direction de l'équipement public.

- **Département des bouses :**

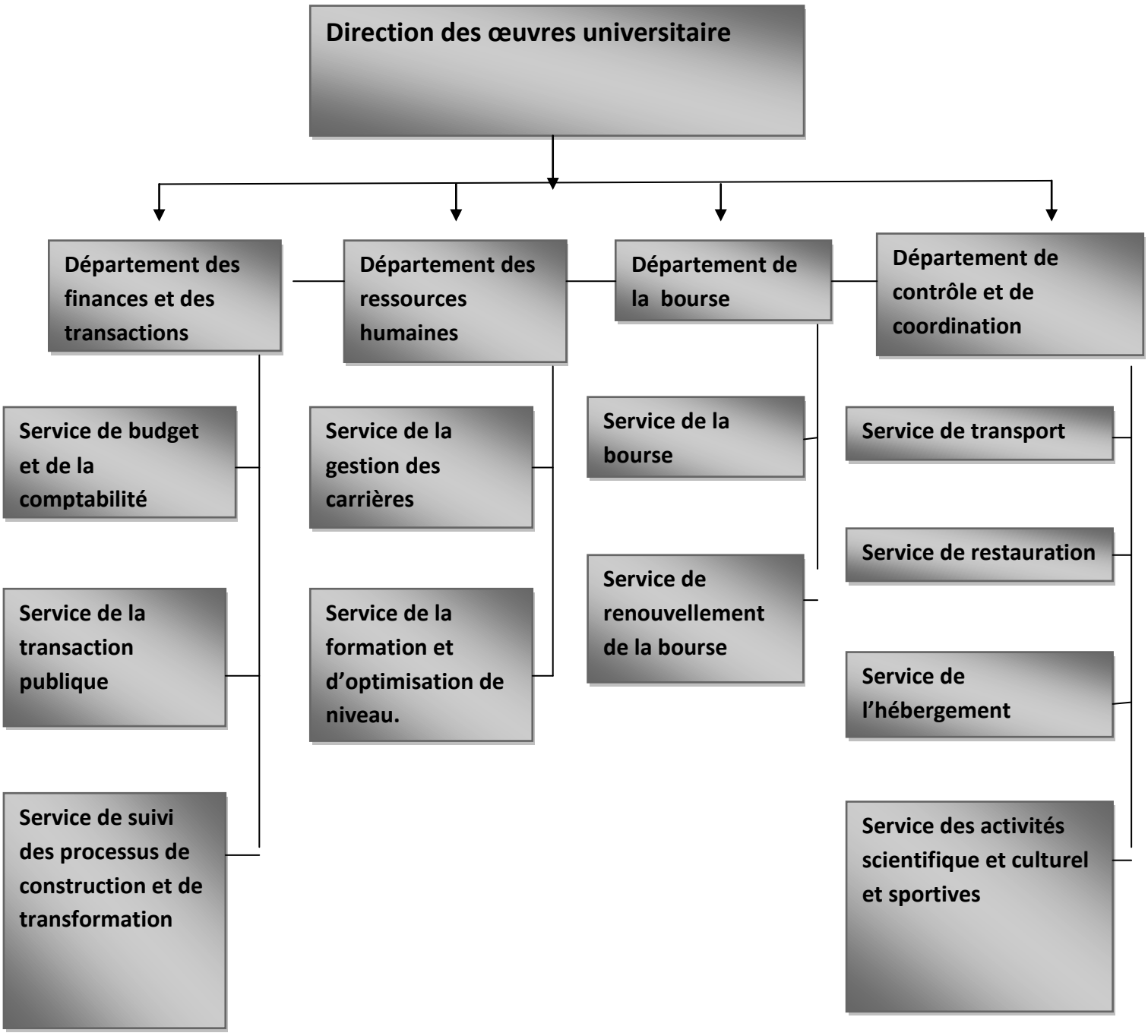
Le service des bourses s'occupe de fournir des bourses aux étudiants de premier cycle qui remplissent les conditions requises.

- Assurer le traitement et le suivi des dossiers des étudiants bénéficiaires de bourses.
- Assurer le renouvellement des dossiers de bourses en coordination avec les établissements universitaires situés dans le champ de compétence de la direction des œuvres universitaires.
- Assurer le paiement régulier des subventions.
- Veiller à ce que les bourses d'études des étudiants étrangers soient traitées et garanties

Le service des bourses comprend deux départements :

- Service des bourses : Ce service est chargé d'étudier les dossiers déposés auprès des services de la direction et d'octroyer des bourses aux nouveaux étudiants, notamment pour bénéficier pour la première fois de la bourse.
- Service renouvellement des bourses : Ce service s'occupe de l'étude des dossiers de bourses des anciens étudiants ayant précédemment bénéficié de la bourse des années précédentes

Figure n° 6 : L'organigramme de la direction des œuvres universitaires de Tipasa



Source : Document interne à DOU.

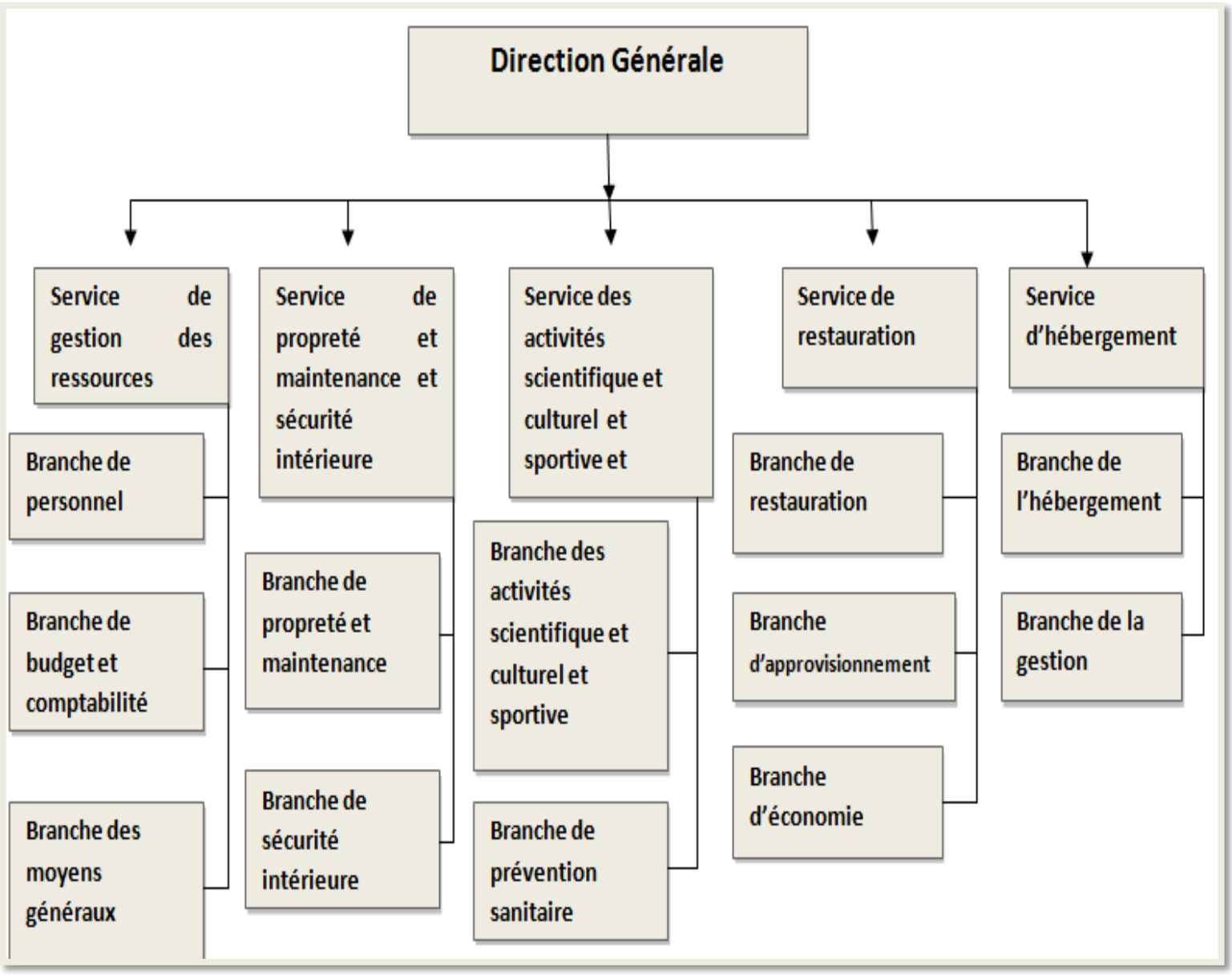
- **La résidence universitaire :**

La résidence universitaire est un établissement public à caractère administratif, qui s'engage à fournir des services sociaux aux étudiants résidents qui se limitent à l'hébergement, à la restauration, aux activités récréatives, scientifiques, culturelles et sportives, en plus de la prévention sanitaire. La direction des œuvres universitaires de Tipasa est composée de quatre résidences universitaires :

- Résidences universitaire AHMED GERGOUR 2000 lits Tipaza.
- Résidences universitaire YAMINA SALAH 1500 lits KOLEA 1- Tipaza
- Résidences universitaire HAMOUN FATIMA 1500 lits KOLEA 2 – Tipaza
- Résidence universitaire AHMED ISBANTOUT 1500 lits KOLEA 3 - Tipaza

La structure de la résidence universitaire est composée des services suivants : Service de gestion des ressources, Service de propreté et maintenance et sécurité intérieure, Service des activités scientifique et culturel et sportive, Service de restauration et Service d'hébergement.

Schéma n° 7 : L'organigramme de la cité universitaire.



Source : Document interne à DOU.

Section 02 : Méthodologie de l'étude.

La méthode peut être définie comme l'ensemble des mesures de recherche qui intègrent la description du phénomène, en fonction de la collecte, de la compilation, du traitement et de l'analyse des faits et des données, c'est-à-dire de la tentative d'accéder à des connaissances, précises et détaillées sur les éléments d'un problème ou d'un phénomène existant afin d'arriver à une meilleure compréhension et à une plus grande exactitude. [108]

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une recherche qualitative, en essayant de comprendre le rôle de communication managériale dans l'amélioration de la gestion des équipes et la nature de leurs relations au sein de la direction des œuvres universitaires Tipasa.

1- Le lieu de l'étude :

L'étude portait sur l'étude et l'analyse de l'impact des communications managériale dans l'amélioration de la gestion des équipes et a été réalisée par la direction des œuvres universitaires Tipasa.

2- Temps d'étude :

Une étude a besoin d'une période pour être faite, et dans cette étude, la période a été définie à parti 01 mars 2022 jusqu'à 01 juin 2022.

3- Outils de collecte des donnés :

Nous ne pouvons pas nous prononcer sur un cas particulier ni prendre une position à son sujet tant que nous n'avons pas suffisamment d'informations ou de faits à son sujet, en comptant sur des sources fiables pour que les données soient honnête et que nous ne puissions pas atteindre des résultats scientifiques objectifs, Le chercheur doit donc se conformer aux méthodes et aux règles méthodologiques lors de la collecte des données, et que le succès d'une recherche dépend de son choix d'outils adaptés à la nature de sa recherche et aux informations qu'il veut obtenir, c'est-à-dire définir les propriétés de ces outils et le niveau de confiance qu'ils confèrent.

[108] ماجد محمد الخياط،" أساليب البحث العلمي"، ط1 ، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011 ، ص ص 93 94

Dans cette étude, nous avons utilisé les outils suivants :

a) L'observation :

« Un processus d'observation rigoureuse du comportement, des problèmes, des actions et de leurs composantes, et de suivi de leur déroulement, de leur évolution et de leurs relations à travers un processus scientifique structuré dans l'intention d'expliquer et de définir la relation entre les variables, de prédire le comportement du phénomène, et de le guider vers les fins et les besoins du chercheur »

Notre étude se base sur une observation simple, par le biais de visites exploratoires que nous avons faites dans notre direction, de telle sorte que l'observation, l'écoute, la surveillance et le suivi des positions sans la participation dans ce groupe.

L'accent est mis sur la communication interne entre les managers et les employés de la direction, qui motive leur comportement et leurs réactions, et sur l'impact de cette communication sur leur gestion.

Les observations les plus importantes que nous avons faites lors de notre visite :

- Elles sont constituées d'intérêts différents selon leur rôle, et nous les connaissons grâce à nos déplacements entre les lieux de la direction.
- Nous avons découvert la nature du travail à l'intérieur de la direction et les conditions dans lesquelles les employés travaillent.
- Nous avons constaté que la plupart des fonctionnaires appartiennent à la catégorie des jeunes.
- Nous avons remarqué que la plupart des employés travaillent ensemble.
- Nous avons aussi remarqué qu'il y avait une collaboration entre collègues et qu'il y avait des communications entre eux.
- Nous avons aussi remarqué qu'il y avait une amitié entre toutes les parties.

b) L'entretien :

L'entretien est défini comme suit : « Par voie orale, ou conversation dirigée entre le cher cheur et la personne interrogée dans le but d'obtenir un fait ou une situation spécifique, le cher cheur cherche à l'identifier afin de réaliser les objectifs de l'étude, lorsqu'un individu ou un expert s'interroge sur des informations qui ne sont généralement pas disponibles dans les livres ou autres sources »[109]

On a vu la nature de notre situation, nous avons choisi l'interview - privée - avec DRH et deux chefs de services en posant des questions et en demandant des éclaircissements sur la problématique considérée.

Les questions sont préparées à partir du problème de la recherche, de ses hypothèses et de sa théorie. Les éléments suivants ont été pris en compte :

- Utiliser des termes clairs et faciles à comprendre dans une langue adaptée au niveau de s personnes interrogées.
- s'assurer d'être en personne pour expliquer le contenu des questions.
-

4- L'échantillon de l'étude :

L'échantillon est un petit segment de la population d'étude ou un sous-ensemble de la population dans lequel on expérimente ou on exécute une application, donc on l'applique à un échantillon et que les résultats sont distribués à la population , la raison pour laquelle il faut utiliser l'échantillon plutôt que la population entière pour ses études est qu'il demande beaucoup de temps, d'effort et d'argent, et qu'il est difficile de l'appliquer à tous les membres de la population.[110]

L'échantillon est choisi selon des critères et des méthodes pratiques convenus qui permettent d'économiser du temps.

L'étude se limite aux mangers (DRH, chefs de services) travaillant chez la direction des œuvres universitaires pour étudier le problème de la recherche, c'est-à-dire la communication managériale et l'amélioration de la gestion des équipes.

---

[109] Op.cit., p 78

[110] حمزة محمد دودين، " التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010 ، ص24

Nous avons posé des questions à l'échantillon de l'étude et nous l'avons présenté en personne pour expliquer son contenu.

Section 03 : Affichage et analyse de données

1- Affichage des données d'étude :

Sur la base de la composition de DOU, telle qu'elle est exposée dans la structure organisationnelle, nous analysons les questions d'entretien d'étude comme suit :

a- Pour le DRH :

- Quels sont pour vous les enjeux de la communication managériale ?

- Le manque de moyens de communication et manque de qualité.
- Le manque des donnés et des informations, ou trop d'informations cela confond le destinataire.
- Le message peu clair en raison d'une grammaire incorrecte.
- La taille du niveau administratif de l'administration.
- Le manque de confiance entre les collaborateurs de l'administration.
- Mal de communication des collaborateurs.

- Avez-vous élaboré une véritable politique de communication interne ? si oui quels sont les axes principaux et sont-elles diffusées à tous les échelons de la direction ?

- Oui, la véritable politique de communication interne a évolué, les axes principaux sont les réseaux sociaux comme le face book (ex : la page de l'administration contenant des informations, pages syndicales qui publient des informations et des publicités liées aux collaborateurs), les emails là où la communication entre les collaborateurs et l'envoi de correspondance par les emails. Ces axes principaux contribuent à la diffusion de l'information à tous les échelons de la direction.

- Est-ce que les managers (chefs de services) sont incités à communiquer en permanence et a motiver le mieux possible leur collaborateurs ?

- Oui, les manager (chefs de services) sont incités a communiqués en permanence par des rencontres pour leur donner un espace pour exprimer leurs opinions et leurs idées, en plus de demander l'avis de chaque chef de service personnellement car cela le motiver à exprimer et à ressentir l'importance de sa présence dans l'administration, ainsi qu'à se sentir plus confiant en son manager et réconforté à son égard et par des orientations et des recommandations, établir des relations amicales avec eux, se rapprocher d'eux en connaissant leurs objectifs et les difficultés et défis auxquels ils sont confrontés et remonte le moral.
- Tout cela pourrait faire de moi un bon exemple pour eux et ils essaient de la même manière à motiver le mieux possible leurs collaborateurs.

- Qualifiez-vous la communication managériale de votre direction de transparente ?si oui, expliquez

- Oui, notre administration contient de la transparence ; Grâce à des canaux de communication ouverts et en mettant un large éventail d'informations à la portée des collaborateurs, telles que des publicités, des rapports, des réunions, des interviews et des médias sociaux, qui sont basés sur la libre circulation de l'information.

- Selon vous, quelle forme de collaboration existe entre la communication managériale et ressources humaines au sein de votre direction ?

- En tant que directeur des ressources humaines, afin d'atteindre les objectifs de la direction, je dois comprendre les managers (chefs de services) et les collaborateurs et orienter leur comportement de manière à ce que ce comportement n'entre pas en conflit avec les objectifs de la direction, et tout cela doit être communiquer en permanence pour les guider, organiser et suivre leur travail, Et être un moyen de transférer et d'échanger des informations et des idées connexes entre le directeur et ses collaborateurs , Je crois que la communication est l'un des types les plus importants de systèmes de motivation qui affectent la formation des relations humaines. Grâce à elle, il est possible d'identifier les désirs et les besoins des individus, et cela se fait de plusieurs manières et méthodes, y compris des entretiens et réunions, rapports et plaintes… Cette coopération positive cohérence intégrative devient dans l'intérêt de l'individu soi le manager soi les collaborateurs et de la direction si la communication est réussie.

Ces questions montrent que l'accès continu à l'information, au personnel, se fait par l'intermédiaire du directeur, en raison de la structure organisationnelle de la direction, qui à son tour définit les tâches et le rôle de chaque fonctionnaire dans son travail, mais aussi par la communication formel. Cette dernière, à travers des données, montrent qu'il y a des défis pour le manager, dont les plus importants sont la taille du niveau administratif de la direction, le manque de confiance entre les collaborateurs surtout les nouveaux, ainsi que le manque d'informations, ou trop d'informations, et la culture du personnel.

Ces questions montrent à quel point la communication avec les managers est importante pour les encourager et motiver et à se sentir à l'aise au travers de réunions.....Il s'avère que la plupart des responsables discutent de décisions de direction avec leurs managers et entre eux dans le sens où le manager a une capacité de parler dans une langue compréhensible et d'écoute incroyable et il cherche à informer l'ensemble des collaborateurs de façon explicite et détaillée à travers de participer les manager(chefs de services) à la prise de décisions et en leur donnant l'occasion de s'exprimer et en les sensibilisant à l'importance de leur présence comme le directeur dans la direction afin de motiver et d'assurer le bon fonctionnement.

Nous avons vu le rôle que joue la communication dans la transparence de la direction par des canaux de communication ouvertes qui ont contribué à la circulation de l'information les discussions dans les réunions , ainsi que des publicités au niveau de la direction, et des pages sur les réseaux sociaux, ce que le manager a considéré comme une composante majeure d'une véritable politique qui a développé la communication managériale au sein de la direction.

Les collaborateurs ont permis une communication simple et rapide, leur permettant de transmettre toutes les informations et de tisser des liens entre eux, afin de renforcer la cohésion d'équipe. Tout cela est formé de collaboration positive entre collègue.

b- Pour le premier chef de service (chef de service de transport) :

- Décrivez brièvement votre rôle en tant que manager ?

- Superviser les opérations quotidiennes de transport des étudiants depuis le contrôle de l'heure des bus… et la supervision des membres collaborateurs des contrôleurs et chauffeurs et attention à leur suivi des différents travaux.
- Traiter avec l'équipe et entendre leurs points de vue et les motiver à participer aux réunions afin d'identifier les réalisations et les défis auxquels ils sont confrontés.
- Superviser les projets privés et vérifier qu'ils fonctionnent conformément à ce qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise

- Quelle est l'utilité pour vous en tant que manager de perfectionner votre communication ?

- Comprendre beaucoup de choses au travail.
- Facilité d'échange d'informations, d'opinions et d'idées avec des collaborateurs
- La capacité de communiquer correctement avec les collaborateurs, d'accepter l'avis et l'autre avis tout en les écoutant avec intérêt et impartialité pour les comprendre clairement leurs messages, ce qui me qualifie pour devenir un bon exemple, et me qualifie pour faire face à tous les problèmes

- Quelles sont les différentes situations de communication que vous rencontrer en tant que manager ?

- Lorsqu'Il y a un manque de motivation pour le travail, qui est un défi que je dois relever et travailler pour remonter le moral de l'équipe.
- Lorsque les collaborateurs communiquent superficiellement, sans tenir compte des avis ou des priorités de l'autre partie (contrôleurs et chauffeurs).
- Difficulté à communiquer avec l'employé plaignant, le mauvais employé ainsi que les nouveaux employés.

- Les collaborateurs reçoivent ils des feedbacks individuels concernant leurs méthodes de travail ? ont-ils la possibilité de s'exprimer quant a leur ressenti et a leur éventuels besoins ou perspectives ?

- Oui, Ils sont appelés au bureau.

- Oui bien sur ils ont exprimé leur ressenti et a leur éventuels besoins ou perspective afin de les motiver.

- Tentez-vous de valoriser et motiver les collaborateurs via la communication managériale ?

- Oui, Faire le lien entre leurs objectifs et les objectifs de la direction

A travers de ces questions que nous avons posées au chef de service de transport, qui a l'habitude d'avoir des relations respectueux avec son équipe, il traite et écoute leurs opinions, de les inviter à participer à des réunions, afin d'identifier les objectives et les défis auxquels ils sont confrontés, de superviser des projets spéciaux et de s'assurer qu'ils fonctionnent conformément aux objectifs de la direction.

J'ai remarqué, à travers de ma visite à la direction, et de mes questions que le manager avait le potentiel de bien communiquer avec les collaborateurs, d'accepter les autres points de vue, tout en écoutant avec attention et impartialité, de comprendre clairement le message de ses collaborateurs, ce qui facilite la circulation d'informations et d'idées avec les collaborateurs.

Grâce à les données que j'ai obtenues, il y a des situations ou des enjeux où le manager est confronté, lorsqu'un manque de confiance chez les collaborateurs que leurs relations soient superficielles et pas fortes, Où est le directeur à surveiller et à travailler pour le moral de l'équipe, Il s'agit de communications téléphoniques ou managériale lors de réunions….

Les collaborateurs reçoivent également des commentaires sur le travail, qu'il s'agisse de réprimande ou de remerciements, ils sont invités, individuellement au bureau et les laisse à exprimer leurs sentiments, leurs besoins ou la perspective que le manager peut avoir de les motiver en reliant leurs objectifs à ceux de la direction aussi et le remercier est une forme de motivation des collaborateurs.

c- Pour le deuxième chef de service (chef de service de formation)

- Vous considérez-vous comme étant un relais entre la direction et les collaborateurs ?si oui, quel est votre rôle ?

- Oui, je suis un relais entre la direction et les collaborateurs je reçois les décisions prises pour le travail et les instructions du DRH ou directeur générale par correspondance écrite, e-mails ou réunions périodiques tenues tous les 15 jours, et je les distribue aux travailleurs, chacun selon son tâches de la même manière

- Cherchez-vous à renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein de la direction ?si oui, comment procédez-vous ?

- Oui, Grâce à une communication continue entre le chef et ses collaborateurs et au renforcement des relations entre eux et à l'harmonie , en les aidant à reconnaître le degré d'importance de leur travail dans la réalisation des objectifs de la direction et en les initiant au rôle qu'ils jouent dans la société, leur confiance augmente. De plus, prêter attention à leurs problèmes, à la fois personnels et pratiques, renforce leur loyauté envers la direction et accroît leur lien avec elle.

- Cherchez-vous à améliorer la collaboration qui existe entre les différents collaborateurs ? si oui, procédez-vous ?

- Oui, en favorisant une bonne communication par des visites sociales entre collaborateurs, par exemple : le déjeuner ou le week-end ensemble avec l'augmentation de la qualité de la communication, tout cela crée des relations de camaraderie entre eux et ainsi les met à l'aise et augmente leur contact et leur communication dans un cadre informel

- Tentez-vous de faire adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de la direction ? si oui, par quelle (s) manière ?

- Oui, en liant les objectifs de la direction aux objectifs des collaborateurs personnels, En plus d'essayer de satisfaire leurs besoins et de les considérer comme des membres dans un environnement de travail Et leur donner un grand rôle dans la participation à la prise de décision.

- La communication interne a-t-elle un rôle de motivation ? si oui, comment le décriviez-vous ?

- Oui, une communication interne efficace et réussie est considérée comme le premier facteur de motivation des collaborateurs qui aide à orienter le comportement des collaborateurs et à comprendre leurs besoins fondamentaux qui peuvent être motivés.

Sur la base de ces questions et données obtenues, nous voyons que le directeur reçoit les décisions prises sur le travail et les instructions d'un directeur général ou DRH par correspondance écrite, courrier électronique ou réunions périodiques de quinze jours et les distribue aux employés de la même manière, Il a également un rôle important à jouer dans la renforcement la cohésion et du sentiment d'appartenance par le biais d'une communication managériale contenu entre lui et ses collaborateurs qui permet de reconnaître l'importance de leur travail et de leur rôle dans la société, de plus l'écoute et l'attention à leurs problèmes, à la fois personnels et pratiques, Il contribue grandement à l'amélioration de la collaboration entre ses différents collaborateurs par des visites sociales entre eux en favorisant une bonne communication tout cela crée des relations de camaraderie, ainsi l'amélioration de la collaboration entre eux.

Les données se rapportent que le manager tente de faire en sorte que le collaborateur adhère aux objectifs de la direction, comme nous l'avons vu à travers notre visite, en reliant les objectifs du collaborateur aux objectifs de la direction et d'écouter à ses problèmes et l'aider à répondre à ses besoins, en augmentant ses encouragements et motivation et son engagement envers son travail, la communication interne est le premier facteur qui encourage et motive le collaborateur à orienter le comportement du personnel, à comprendre ses besoins fondamentaux et à renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein de la direction.

2- <u>Afficher les résultats d'étude :</u>

2.1- résultat de première hypothèse :

Par notre première hypothèse **« une communication managériale efficace est tributaire des compétences du manager en termes de clarté du langage et capacité d'écoute »,** à la lumière de notre analyse des données contenues dans les précédentes questions, nous trouvons :

- Dans l'entretien avec le DRH, il s'avère que le manager a une capacité de parler dans une langue compréhensible et d'écoute incroyable et il cherche à informer l'ensemble des collaborateurs de façon explicite et détaillée.
- Dans l'entretien avec le DRH, il s'avère que la plupart des responsables discutent de décisions de direction avec leurs managers et entre eux dans le sens donc il a une capacité d'écoute et clarté de langage
- Dans l'entretien avec le chef de service n 01, il s'avère que le manager avait le potentiel de bien communiquer avec les collaborateurs, d'accepter les autres points de vue, tout en écoutant avec attention et impartialité, de comprendre clairement le message de ses collaborateurs.
- Dans l'entretien avec le chef de service n 01, il s'avère que le manager laisse à exprimer leurs sentiments, leurs besoins ou la perspective.
- Dans l'entretien avec le chef de service n 02, il s'avère que le manager est tributaire l'écoute et l'attention à leurs problèmes, à la fois personnels et pratiques.
- Dans l'entretien avec le chef de service n 02, le manger écoute à les problèmes de ses collaborateur et l'aider à répondre à ses besoins.

D'après les résultats qu'on en a, on peut conclure qu'une communication managériale efficace est tributaire des compétences du manager en termes de clarté de langage et capacité d'écoute, donc notre première hypothèse est vraie.

2.2- résultat de deuxième hypothèse :

L'hypothèse **«une communication managériale efficace influence d'une manière permanente la motivation des collaborateurs** » peut être vérifiée ou fausse par le biais du traitement de données qui peut être analysé et discuté comme suit :

- L'entretien avec le DRH, il s'avère que les managers (chefs de services) ont participé à la prise de décision.
- Il s'avère que le manager donne l'occasion aux chefs de services de s'exprimer et en les sensibilisant à l'importance de leur présence comme le directeur dans la direction afin de motiver et d'assurer le bon fonctionnement.

- L’entretien avec le chef de service n 01, le manager convoque ses collaborateurs individuellement au bureau et les laisse à exprimer leurs sentiments, leurs besoins ou la perspective.
- Le manager peut avoir de motiver ses collaborateurs en reliant leurs objectifs à ceux de la direction.
- Il s’avère que le remercie est une forme de motivation des collaborateurs.
- L’entretien avec le chef de service n 02, le manager a joué dans le renforcement la cohésion et du sentiment d'appartenance par le biais d'une communication managériale contenu entre lui et ses collaborateurs.
- le manager permet de ses collaborateurs de reconnaitre travail et de leur rôle dans la société, de plus l’écoute et l'attention à leurs problèmes, à la fois personnels et pratiques.
- Le directeur favorise une bonne communication par l'établissement de relations amicales, l'amélioration de la collaboration et la motivation des collaborateurs par des visites sociales entre les différents collaborateurs.
- la communication interne est le premier facteur qui encourage et motive le collaborateur à orienter le comportement du personnel, à comprendre ses besoins fondamentaux et à renforcer la cohésion et le sentiment d’appartenance au sein de la direction.

D'après les résultats qu'ils ont obtenus, on peut conclure qu’une communication managériale efficace influence d’une manière permanente la motivation des collaborateurs, donc notre seconde hypothèse est vraie.

2.3- résultat de troisième hypothèse :

Cette hypothèse est que **« le résultat d’une communication managériale ne peut s’apprécier que dans une optique de confiance et de réciprocité entre manager et collaborateur »**. À la lumière de l'analyse des données expliquées, il est apparu ce qui suit :

- L’entretien avec le DRH, le manager donnant l’occasion au ses collaborateurs de s’exprimer et en les sensibilisant à l’importance de leur présence comme un manager aussi dans la direction.

- la communication joue un rôle dans la transparence de la direction par des canaux de communication ouvertes qui preuve la confiance entre le manager et ses collaborateurs.
- L'entretien avec chef de service n 01, le manager a l'habitude d'avoir des relations respectueux avec son équipe
- L'entretien avec chef de service n02, les visites sociales entre le manager et ses collaborateurs en favorisant une bonne communication, des relations amicales et une collaboration renforcée entre eux génèrent confiance et bonne entente.
- A partir d'une communication managériale réussi , le manager s'efforce de faire en sorte que les collaborateurs adhèrent aux objectifs du direction en reliant les objectifs du collaborateur aux objectifs de l'administration, en écoutant les problèmes et en les aidant à répondre à leurs besoins en renforçant ses encouragements, ses motivations et son engagement, ce qui amène le collaborateur à faire confiance à son directeur et à le traiter de la même manière.

Sur la base de la vérification des résultats de la troisième hypothèse partielle peuvent être jugée comme véridique, donc le résultat d'une communication managériale efficace ne peut s'apprécier que dans une optique de confiance et de réciprocité entre le manager et collaborateur.

2.4- Résultat général :

Les hypothèses partielles ont confirmé la validité de la problématique générale de la recherche qui est que : Dans quelle mesure une communication managériale efficace permette-t-elle de mieux gérer les équipes opérationnelles de la direction des œuvres universitaires.

Les données qualitatives et les résultats de l'étude ont montré que la communication managériale contribue à améliorer la gestion des équipes, plus elle augmente la motivation des collaborateurs vers le travail, ce que nous avons vu à travers les hypothèses que j'ai examinées pendant l'étude, et que j'ai essayé de vérifier la réalité est faite à travers des preuves qualitatives sur le terrain qui confirment ma pensée de faire tout ce qui est en mon pouvoir pour en être certain.

Chapitre 03 : le cas pratique

Dans notre étude sur " la communication managériale outil d'amélioration de gestion des équipes", nous avons dégagé un certain nombre de résultats, qui rejoignent ceux de l'étude précédente, ces points comme suit:

- La communication managériale a un impact significatif sur les performances des collaborateurs, elle guide les employés dans l'accomplissement de leurs tâches et permet aux collaborateurs d'interagir et d'échanger des informations sur leurs performances.
- La communication managériale contribue à fournir des informations au bon moment et au bon endroit par de bons moyens de communication, pour que les performances soient bonnes.
- Notre étude a révélé que pour que les travailleurs fassent ce qu'ils ont de mieux au travail de façon continue et régulière, il faut les encourager à utiliser leur énergie émotionnelle au travail, et qu'ils aient des relations d'amitié et de collaboration.
- Notre étude a montré que la communication managériale favorise le développement des relations sociales entre les collaborateurs au sein de la direction, ce qui se reflète dans la gestion des équipes et les performances individuelles et donc dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- La communication managériale efficace est tributaire que le manager doit s'appuyer sur des compétences, notamment l'écoute de ses collaborateurs, la clarté de sa langue, et la facilité avec laquelle il peut transmettre l'information tout ce qui motive et rend les collaborateurs plus à l'aise, en partageant la confiance et le bien-être.
- La nécessité d'une confiance mutuelle entre les parties de communication afin de créer un climat de travail propice à l'action.
- La communication managériale efficace est donnée la confiance aux collaborateurs et leur donner la chance pour preuve leurs compétences.
- La nécessité d'organiser des réunions périodiques avec les collaborateurs pour expliquer les nouvelles lois et décisions afin de déceler les problèmes du travail, d'identifier les problèmes des travailleurs et de trouver des solutions appropriées; C'est une façon de gérer la porte ouverte.
- Avec une communication réussie, l'administration devrait s'efforcer de connaître les besoins des collaborateurs et de veiller à ce qu'ils soient satisfaits, car ils contribuent à leur équilibre, à leur stabilité et à leur cohésion.

- La communication managériale est également une fonction de contrôle qui fournit à la direction des informations à différents niveaux administratifs nécessaires pour évaluer en temps voulu les résultats.

Conclusion :

Nous avons abordé le problème sous l'angle théorique et après avoir montré les informations qui constituent les points clés de ce chapitre, nous avons obtenus par la réaction de chacun des échantillons. Nous avons conclu qu'il y avait une relation entre la communication managériale et l'amélioration la gestion de l'équipe opérationnelle au sein de la direction des œuvres universitaire Tipasa, cela prouve les hypothèses de recherche.

CONCLUSION GENERALE

La communication est l'ensemble des échanges des informations au sein d'une organisation dont l'information descendante et montante. Une communication efficace est vitale pour gagner la confiance, aligner les efforts sur la poursuite des objectifs et inspirer un changement positif. Lorsque la communication fait défaut, des informations importantes peuvent être mal interprétées, ce qui fait souffrir les relations et, en fin de compte, crée des obstacles qui entravent le progrès.

La communication managériale peut être soit formelle ou informelle avec des échanges spontanés et non voulue. Ces échanges peuvent aussi bien la vie de l'entreprise et que parfois la vie personnelle cela est indispensable afin de créer des liens afin de crée un esprit d'équipe.

Ce type communication interne est cruciale car la circulation de l'information permet de favoriser la cohésion sociale, l'implication de chacun ce qui va améliorer la motivation et donc l'efficacité des collaborateurs de plus on pourra ainsi partager les valeurs et la culture d'organisation.

La communication managériale est d'avantages une transmission d'informations mais surtout une posture qui doit être adapté par le responsable car c'est le reflet d'échange voulut avec des outils différents. Pour obtenir le meilleur de l'équipe.

Dans le cadre de notre étude de fin de cycle, nous avons essayé de traiter la problématique de la communication managériale efficace qui permet de générer les équipes opérationnelles et dans quelle mesure qui est un atout que peu d'entreprises exploitent.

L'élaboration de ce travail nous a permis de tester nos hypothèses de départ. Notre première hypothèse était une communication managériale efficace est tributaire des compétences du manager en termes de clarté de langage er capacité d'écoute, D'après les résultats de l'étude, cette hypothèse est confirmée. La communication managériale efficace dépend des compétences du manager. En parlant ouvertement des objectifs, des opportunités et des défis de l'entreprise, les managers peuvent renforcer la confiance au sein de leur équipe et favoriser un environnement dans lequel les employés se sentent habilités à partager leurs idées et à collaborer. Le simple fait de reconnaître les erreurs peut encourager l'expérimentation et créer un espace sûr pour la résolution active des problèmes.

Conclusion générale

La deuxième hypothèse qui concerne l'influence de la communication managériale efficace d'une manière permanente la motivation des collaborateurs, après l'analyse des résultats, on a constaté que la communication managériale efficace influence la motivation des collaborateurs d'une façon permanente, donc notre hypothèse est confirmée. En effet, créer un sentiment d'appartenance chez un individu ou dans une équipe signifie s'assurer que les gens établissent des liens les uns avec les autres. Mais cela signifie également s'assurer que les gens connaissent l'importance de ce qu'on leur demande de faire conformément aux objectifs de l'organisation. Et tout cela ne peut se réaliser sans une communication managériale efficace.

La dernière hypothèse qui est le résultat d'une communication managériale efficace ne peut s'apprécier que dans une optique de confiance et de réciprocité entre manager et collaborateur. Nos résultats ont permis de confirmer cette hypothèse.

Ce travail n'est qu'une première modeste tentative de présentation d'une bonne étude, Toutefois, ces résultats nous semblent limite et ne nous donnent qu'une vision approximativement sur la communication managériale. Cela peut être expliqué par :

- Le fait que nous avons utilisé une interview sur un nombre limité.
- Le facteur temps : un stage pratique d'un mois n'est pas suffisant pour aborder tous les points de notre étude.

Certes ce travail ne clôture pas de réflexion sur ce sujet, il se propose d'ouvrir des pistes de réflexions sur la communication interne, notamment dans le contexte de la structure des sociétés algériennes, dans ce sens, nous estimons continuer cette réflexion dans un travail ultérieur

I. Bibliographie

Ouvrage

- ADLER R./, 2013, communication at WORK : strategies for success in Business and the professions, Glasgow : Editio Eleventh.
- A. Bergmann, B. Uwamungu, « Encadrement et comportement », édition Eska, 1999
- A.Chemak, C. Fromage C « le capital humain » Ed Liaison, 2006
- Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001
- BAYLON, Christian et FABRE, Paul, Initiation *à la linguistique*, 2eme ed, Cursus, France, 2005
- BARRAUD J.; KITTEL F.; MOUL M., La fonction ressources humaines, dunod, Paris, 2000
- CHRISTAN BIALES , la gestion, édition www.christin –biales.fr,France, 2018,
- CAUVIN P., La cohésion des équipes, ESF Editions, 1997.
- Darryl Plecas, Colette Squires & Len Garis, The Essentials of leadership in Government, Second edition, 2018 City of Surrey, Len Garis,
- FAO, Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002.
- GAVAULT et LAURENT ; Technique de la gestion de stock, 3eme éd, Delmos, collection française,1980,
- G.R.Terry et S.G.Franklin, les principes du management, Economica, Paris, 1985
- George Bucăţa, Marius Alexandru Rizescu, The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization, Land Forces Academy Review ,2017
- LAFON R., in MUCCHIELLI R., Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996,
- MUCCHIELLIA A./ ,1998 ,théorie de processus de la communication, paris : Armand colin,
- maurice Imbert,la communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques, edition Dunod, 2015.
- Mucchielli R., (2006) « La dynamique des groupes », ESF Editions, Paris,
- Marschak, J., Radner, R. (1972) : « Economic Theory of Teams », New Haven and London, Yale University Press
- Pascale Bélorgey, Nathalie Van Laethem, Béatrice Arnaud, Olivier Arnould, David Autissier et al, La mega boîte à outils du manager leader,2019, édition Dunod,

- Pascale Bélorgey, Nathalie Van Laethem, Béatrice Arnaud, Olivier Arnould, David Autissier et al, La méga boîte à outils du manager leader,2019, édition Dunod,
- Rémi Juet, la boite à outils manager, 2 éme édition Dunod, paris, 2008
- Reginald L. Bell, Jeanette S. Martin, managerial communication, corporate communication collection Debbie D.Dufrene, editor 2014
- Reginald L. Bell, Jeanette S. Martin, managerial communication, corporate communication collection Debbie D.Dufrene, editor 2014.
- SCHNEIDER, Christian, Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, Paris, Ed. J. Delmas etcie, 1990
- Schein, E. (1978) "Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs", Addison-Wesley Publishing Co., 112-127cité dans Mucchielli R., (2006) « La dynamique des groupes », ESF Editions, Paris,
- Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. (2014) « Comportement humain et organisation », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON
- WEISS D., Les Relations de travail, Dunod, Paris, 4éme ed,1990
- **Magazine** :
- A .Whaley and W.E.Gillis. Leadership development programs for health care middle managers: An exploration of the top management team member perspective. Health care management review, 43 1, 79-89. (2018).
- Afreen Mehek , TEAM MANAGEMENT: EFFECTIVE TOOL ,international Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science Volume:02/Issue:06/June-2020, www.irjmets.com
- Ghedjghoudj Elhadi, le management : théorie et pratique, office des publications universitaires, 2012, Alger,
- Project Team Management, pm4dev, 2019 –management for development series, www.Pm4dev.com,
- S. J. Zaccaro, A. L. Rittman and M. A. Marks. Team leadership. Leadership Quarterly, 12, 451- 483. (2001).
- Vishal Dineshkumar Soni, Importance and Strategic Planning of Team Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH IN TECHNOLOGY, July 2020 | IJIRT | Volume 7 Issue 2 | ISSN: 2349-6002

- **Site web :**

- http://www/cterrier.com/cours/communication/60-non-verbal,pdf

- **Rapports et documents administratifs :**

- Documents interne fournit pa

- **بالعربية**

- **الكتب**

- الحلالمة،محمد عزات،المدادحة،أحمد نافع.(2010)المفاهيم الحديثة في علم الإجتماع.الأردن:إثراء للنشر و التوزيع
- ابو سمرة ,الاتصال الاداري و الاعلامي , دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان, 2009
- الهاشمي لوكيا ياسين محجر تاثير برنامج الاتصال التنظيمي في الاداء دراسة شبه تحريبية على بعض العمال في الجزائر مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر العدد 7 جانفي 2012
- محمد
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -الدار الجامعية، الإسكندرية،2003
- أحمد ماهر، السلوك التنظيم ي -مدخل بناء المهارا ت -الدار الجامعية للطبع والنشروالتوزيع ، الإسكندرية 2003
- احسان دس، كمال كاظم طابر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر والتوزيع، ط1 ،عمان، 2012م، ص94
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي -رؤية معاصرة -الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ط 1
- بلال مسرحد :الاتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل العنصر البشري ,رسالة لنيل الماجستير ,جامعة يوسف بن خدة ,الجزائر,2009

- بوحنيات قوي: اتصالات معاصرة ضمن المنظمات المعاصرة ، مطبعة الجامعة ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010
- بن قيط الجودي, استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية, مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ,غير منشورة ,جامعة الجزائر, 2011,

- براييم الففي، العمل الجماعي، دارااليا لمنشر والتوزيع، 2009-

- توماس وهلين، دافيد هنجر ,« الادارة الإستراتيجية » ,ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ, الرياض، الإدارة العامة للبحوث،1999
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الاسكندرية ، مصر ،2005،

- حميد الطائي ، بشير العلاق (2009) ، أساسيات نماذج ومهارات الاتصال ، عمان: دار اليزوري للنشر والتوزيع
- حسين ناجي عارف ، مبادئ العلاقات العامة ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
- حسين حريم " :مبادئ الإدارة الحديثة النظريات،العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، . الأردن،. 2006
- حمزة محمد دودين، " التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010،
- ديجريت، السلوك الانساني في العمل ، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، القاهرة. دار المنهضة للطباعة والنشر ، 1974
- سالي زكي ، محمد حسن: فن التدريب الإبداعي ، دار الفكر العربي للنشر والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2013
- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد عملية الاتصال ، مكتب الجامعة الحديثة ، الأزراتة ، 1999
- سماء سعودي :البعد الاتصالي داخل المؤسسة, رسالة نيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر 03, الجزائر 2011,
- شرف ، عبد العزيز ، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم والإدارة ، القاهرة ، البيت المصري اللبناني ، 2003
- شعبان فرجة, 2009, الاتصالات الإدارية, الطبعة الأولى, عمان, دار أسامة للنشر و التوزيع
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- صالح بن النوار : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية, مجلة دراسات (العلوم الانسانية) ,العدد الثاني و العشرين 2004,
- ضرار العتيبي وآخرون،" العملية الادارية مبادئ و اصول علم الفن " دار اليازوري, للنشر و التوزيع ,عمان ,الاردن 2007
- عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز الموارد التربوية عمان ، دار الصفا طبعة 2002
- عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام ، الأسس النظرية والمساهمات العربية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة 1993
- عنبر شلش إبراهيم (2011) ، إدارة تقديم و الاتصالات ، دار ثقافة النشر و البث ، عمان ، الأردن
- عبد الرزاق الرحاحلة , زكريا أحمد عزام « السلوك التنظيمي في المنظمات »ط1 ، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011
- [1]علي، صباح حميد، أبو زيتون ، فرحان الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات..عمان:دار الحامد . 2007
- علي عياصرة ، محمود العودة الفاضل ":الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية"، دار حامد للنشر و التوزيع،2006
- عبد العزيز شرف نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية، 2003
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1 , 1997

- علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الآداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، السعودية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2005
- فاطمة حسين عواد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- فريد فهمي زيارة, وظائف الادارة, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان ,2009
- محمد قاسم القيروني 2006 مبادئ الإدارة (نظريات وعمليات ووظائف) الطبعة الثالثة عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- نيبلدنون الصائغ ,2011, الادارة مبادئ و اساسيات ,عمان ,عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع
- معن محمود عياصرة, مروان محمد بني احمد, القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري, دار حامد للنشر و التوزيع , عمان, 2008
- منال طلعت محمود اساسيات في علم الادارة المكتب الجامعي الحديث مصر 2008
- محمد ابو سمرة, الاتصال الاداري و الاعلامي, دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان
- محمود سلمان العميان ," السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ,دار وائل للنشر و التوزيع ,الاردن ,عمان ,2008
- محمد فريد الصحن سعيد محمد المصري "ادارة الاعمال" الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الاسكندرية مصر 1998
- محمد منير حجاب, سحر محمد وهبي : المداخل الاساسية للعلاقات العامة, المدخل الاتصالي ,دار الفجر للنشر و التوزيع ,مصر, ط1, 1995 ص
- ماجد محمد الخياط،" أساليب البحث العلمي"، ط1 ، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011
- هادي نهر, احمد محمود الخطيب, ادارة الاتصال و التواصل النظريات العمليات الوسائط الكفايات, اربد ,الاردن, دون طبعة ,2009

المجلات

- إلهام سامي حمام وآخرون سامية تراحيب، لولوه عبد الرحمان، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء خرق العمل)، قسم الادارة التربوية، جامعة الماك سعود، عاشية، 2012
- دليلة بركان ,2011, تأثير الاتصال فير الرسمي على عملية اتخاذ القرار, مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ,العدد العاشر الجزائر, جامعة بسكرة
- رويم فائزة معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية محلة جامعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012

Annexes

Annexe n°01 : entretien (interview) :

DRH:

1- Quels sont pour vous les enjeux de la communication managériale
   - Le manque de moyens de communication et manque de qualité.
   - Le manque des donnés et des informations, ou trop d'informations cela confond le destinataire.
   - Le message peu clair en raison d'une grammaire incorrecte.
   - La taille du niveau administratif de l'administration.
   - Le manque de confiance entre les collaborateurs de l'administration.
   - Mal de communication des collaborateurs.

2- Avez-vous élaboré une véritable politique de communication interne ? si oui, quels sont les axes principaux et sont-elles diffusées à tous les échelons de la direction ?

   - Oui, la véritable politique de communication interne a évolué, les axes principaux sont les réseaux sociaux comme le face book (exp : la page de l'administration contenant des informations, pages syndicales qui publient des informations et des publicités liées aux collaborateurs), les emails là où la communication entre les collaborateurs et l'envoi de correspondance par les emails. Ces axes principaux contribuent à la diffusion de l'information à tous les échelons de la direction.

3- Est-ce que les managers (les chefs services) sont incités à communiquer en permanence et a motiver le mieux possible leur collaborateurs ?
   - Oui, les manager (chefs de services) sont incités a communiqués en permanence par des rencontres pour leur donner un espace pour exprimer leurs opinions et leurs idées, en plus de demander l'avis de chaque chef de service personnellement car cela le motiver à exprimer et à ressentir l'importance de sa présence dans l'administration, ainsi qu'à se sentir plus confiant en son manager et réconforté à son égard et par des orientations et des recommandations, établir des relations amicales avec eux, se rapprocher d'eux en connaissant leurs objectifs et les difficultés et défis auxquels ils sont confrontés et remonte le moral.

- Tout cela pourrait faire de moi un bon exemple pour eux et ils essaient de la même manière à motiver le mieux possible leurs collaborateurs.

4- Qualifiez-vous la communication managériale de votre direction de transparente ? si oui, expliquez

Oui, notre administration contient de la transparence ; Grâce à des canaux de communication ouverts et en mettant un large éventail d'informations à la portée des collaborateurs, telles que des publicités, des rapports, des réunions, des interviews et des médias sociaux, qui sont basés sur la libre circulation de l'information.

5- Selon vous quelle forme de collaboration existe entre la communication managériale et ressources humains de votre administration

- En tant que directeur des ressources humaines, afin d'atteindre les objectifs de la direction, je dois comprendre les managers (chefs de services) et les collaborateurs et orienter leur comportement de manière à ce que ce comportement n'entre pas en conflit avec les objectifs de la direction, et tout cela doit être communiquer en permanence pour les guider, organiser et suivre leur travail, Et être un moyen de transférer et d'échanger des informations et des idées connexes entre le directeur et ses collaborateurs , Je crois que la communication est l'un des types les plus importants de systèmes de motivation qui affectent la formation des relations humaines. Grâce à elle, il est possible d'identifier les désirs et les besoins des individus, et cela se fait de plusieurs manières et méthodes, y compris des entretiens et réunions, rapports et plaintes… Cette coopération positive cohérence intégrative devient dans l'intérêt de l'individu soi le manager soi les collaborateurs et de la direction si la communication est réussie.

Chef de service n 01 :

1- Vous considérez-vous comme étant un relais entre la direction et les collaborateurs ? si oui quel est votre rôle ?

- Oui, je suis un relais entre la direction et les collaborateurs

Je reçois les décisions prises pour le travail et les instructions du DRH ou directeur générale par correspondance écrite, e-mails ou réunions périodiques tenues tous les 15 jours, et je les distribue aux travailleurs, chacun selon son tâches de la même manière.

2-Cherchez-vous à renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein de la direction? Si oui, comment procédez-vous ?

- Oui, Grâce à une communication continue entre le chef et ses collaborateurs et au renforcement des relations entre eux et à l'harmonie , en les aidant à reconnaître le degré d'importance de leur travail dans la réalisation des objectifs de la direction et en les initiant au rôle qu'ils jouent dans la société, leur confiance augmente. De plus, prêter attention à leurs problèmes, à la fois personnels et pratiques, renforce leur loyauté envers la direction et accroît leur lien avec elle.

3-Cherchez-vous à améliorer la collaboration qui existe entre les différents collaborateurs ? si oui, procédez-vous ?

- Oui, en favorisant une bonne communication par des visites sociales entre collaborateurs, par exemple : le déjeuner ou le week-end ensemble avec l'augmentation de la qualité de la communication, tout cela crée des relations de camaraderie entre eux et ainsi les met à l'aise et augmente leur contact et leur communication dans un cadre informel

4-Tentez-vous de faire adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'organisation ? si oui, par quelle (s) manière(s) ?

- Oui, en liant les objectifs de la direction aux objectifs des collaborateurs personnels, En plus d'essayer de satisfaire leurs besoins et de les considérer comme des membres dans un environnement de travail Et leur donner un grand rôle dans la participation à la prise de décision.

5- La communication interne a-t-elle un rôle de motivation ? si oui, comment le décriviez-vous ?

- Oui, Une communication interne efficace et réussie est considérée comme le premier facteur de motivation des collaborateurs qui aide à orienter le comportement des collaborateurs et à comprendre leurs besoins fondamentaux qui peuvent être motivés.

Chef de service n 02 :

1-Décrivez brièvement votre rôle entant que manager ?

- Superviser les opérations quotidiennes de transport des étudiants depuis le contrôle de l'heure des bus… et la supervision des membres collaborateurs des contrôleurs et chauffeurs et attention à leur suivi des différents travaux.

- Traiter avec l'équipe et entendre leurs points de vue et les motiver à participer aux réunions afin d'identifier les réalisations et les défis auxquels ils sont confrontés.
- Superviser les projets privés et vérifier qu'ils fonctionnent conformément à ce qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise

2-Quelle est l'utilité pour vous entant que manager de perfectionner votre communication ?

- Comprendre beaucoup de choses au travail.
- Facilité d'échange d'informations, d'opinions et d'idées avec des collaborateurs
- La capacité de communiquer correctement avec les collaborateurs, d'accepter l'avis et l'autre avis tout en les écoutant avec intérêt et impartialité pour les comprendre clairement leurs messages, ce qui me qualifie pour devenir un bon exemple, et me qualifie pour faire face à tous les problèmes

3-Quelle sont la différente situation de communication vous rencontrer entant que manager ?

- Lorsqu'Il y a un manque de motivation pour le travail, qui est un défi que je dois relever et travailler pour remonter le moral de l'équipe.
  Lorsque les collaborateurs communiquent superficiellement, sans tenir compte des avis ou des priorités de l'autre partie (contrôleurs et chauffeurs).
  Difficulté à communiquer avec l'employé plaignant, le mauvais employé ainsi que les nouveaux employés.

4-Les collaborateurs reçoivent ils des feedbacks individuels concernant leurs méthodes de travail ? ont-ils la possibilité des de s'exprimer quant a leur ressenti et a leur éventuels besoins ou perspectives ?

- Oui, Ils sont appelés au bureau.
- Oui bien sur ils ont exprimé leur ressenti et a leur éventuels besoins ou perspective afin de les motiver.

5-Tentez-vous de valoriser et motiver les collaborateurs via la communication managériale ?

- Oui, Faire le lien entre leurs objectifs et les objectifs de la direction

Annexe n° 02 : le site internet officiel d'ONOU

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Liste des figures

Résumé

Introduction générale ……..……1

Chapitre 01 : la communication managériale revue de la littérature …….4

- Introduction de chapitre ……...**5**

Section 01 : définir des concepts autour de la communication ……6

1- Le concept de communication…….....6
2- les composants de la communication……7
3- les différents modes de communication…….8
3.1- la communication verbale……8
3.2- la communication non verbale……9

Section 02 : du concept de communication aux processus de communication managériale……9

1- Définition de communication managériale…….9
2- Les fonctions de communication managériale……..10
3- Les caractéristiques de communication managériale……12
4- Les objectifs de communication managériale……..13
5- Les méthodes de communication managériale…….14
5.1- La communication écrite……..15
5.2- La communication orale……15
5.3- La communication électronique……15
6- Efficience er efficacité et principe dans la communication managériale..…...16
6.1- Efficience de la communication managériale……16
6.2- Efficacité de la communication managériale…….17

6.3- Principe de la communication managériale……..……18
7- L'importance de communication managériale…….19
8- Les types de processus de communication managériale……...20
8.1- Les communications formelles……..21
8.2- Les communications informelles……...23
9- Obstacles à la communication managériale……..24
- Conclusion…..…….31

Chapitre 02 : le rôle de la communication managériale dans la gestion des équipes …32

- Introduction de chapitre……..33

Section 01 : les concepts sur la gestion des équipes …….34

1- La notion de la gestion……..34
1.1- Définitions…….34
2- Les équipes de travail……35
2.1- Définitions de la notion d'équipe……..35
2.2- Les caractéristiques de l'équipe……36
2.3- Intérêts d'équipe de travail……37
3- La gestion d'équipe……...38
3.1- Le processus de gestion d'équipe……39

Section 02 : la relation de la communication managériale avec la gestion des équipes et son rôle ……40

1- Managers communication……40
1.1- Les principes de base de la communication managériale……41
1.2- Les composantes d'une communication managériale réussie……42
2- la relation entre la communication managériale et la gestion d'équipe……..43
3- l'efficacité de la communication managériale dans la gestion d'équipe……45
3.1- les engagements de la communication d'un manager…….45
4- le rôle de la communication managériale dans la gestion d'équipe au sein de l'organisation…….……..……47
5- théorie sur la motivation du personnel…….48
- Conclusion……..……55

Chapitre 03 : cas pratique …….56

- Introduction de chapitre**……..57**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil……..57

1- Présentation de l'organisme d'accueil……..57

Section02 : Méthodologie de l'étude…….....66

1- Le lieu de l'étude……...66
2- Temps d'étude……...66
3- Outils de collecte des donnés……66
   A- L'observation……...……..67
   B- L'entretien……...…….68
4- L'échantillon de l'étude ……..……..68

Section 03 : Affichage et analyse de données……...69

1- Affichage et analyse de données……..69
2- Affichage les résultats d'étude……..75
   2.1- Résultat de première hypothèse……75
   2.2- Résultat de deuxième hypothèse ……76
   2.3- Résultat de troisième hypothèse……...77
   2.4- Résultat général……78

- Conclusion..……80

Conclusion générale……81

Bibliographie ……..83

Annexes ……...88