

**Le rôle de la Communication Managériale sous un contexte caractérisé par
les « Soft Skills » au profit de la Performance du Personnel.**

**The Role of Managerial Communication in a Context Characterized by
'Soft Skills' to Enhance Employee Performance**

MOUTANE Ilyas

Doctorant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Sebaa

Université Hassan II Casablanca, Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire, Ingénierie des Affaires, Soft Skills, Management et Droit

BHIH Nabila

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa

Université Hassan II Casablanca, Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire, Ingénierie des Affaires, Soft Skills, Management et Droit

Date de soumission : 17/03/2025

Date d'acceptation : 02/05/2025

Pour citer cet article :

MOUTANE. I. & BHIH. N. (2025) « Le rôle de la Communication Managériale sous un contexte caractérisé par les « Soft Skills » au profit de la Performance du Personnel », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 125- 141.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le contexte de mondialisation et de révolution technologique transforme le marché du travail en profondeur, invitant l'ensemble de ses acteurs à se repositionner pour adapter leurs activités aux nouveaux besoins et ainsi garantir la pérennité de celles-ci. À travers ce constat-là, les entreprises en général ont subi plusieurs transformations qui ont engendré une situation de déstabilisation au niveau de l'emploi. D'une autre manière, les managers ont été obligés de reformuler les descriptions des postes afin de réorganiser la fonction "Ressources Humaines" à la base des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-vivre. Cette reformulation permet à l'entreprise de mieux placer les collaborateurs selon leurs compétences, leurs valeurs ajoutées et leurs compétences comportementales « Soft Skills ». La globalisation des marchés, l'essor de la technologie de la communication et de l'information, l'accroissement des coûts liés à la GRH ainsi que la compétition internationale acharnée tous ces facteurs ont permis de changer la vision des employés et des employeurs sur le climat professionnel. Pour pouvoir réussir dans le parcours professionnel, il faut avoir un esprit d'adaptation face à n'importe quelle situation, que ce soit employé ou bien employeur. Dès lors, la communication joue un rôle primordial dans le contexte managérial, afin de garantir la survie de l'organisation. La communication managériale fait partie du champ de la communication et ne se limite pas seulement à la transmission des messages verbaux, mais aussi à la compréhension des comportements des collaborateurs, pour les motiver, les diriger et les influencer afin de garantir une meilleure performance.

Mots clés : Transformation ; Managers ; Soft Skills, Communication ; Communication Managériale ; Performance

Abstract

Globalization and Technological Orientation are profoundly altering the labour market, which requires all labor market actors to reposition themselves to cope with new challenges and survive. These trends have led most businesses to reorganize, and as a result, the employment market has become diffused. As a result, managers have had to redefine jobs to cluster the Human Resources function around knowledge, skills, attitudes and interpersonal relations. This redefinition allows companies to assign their workforce to the areas of their knowledge and added value along with behavioral approach commonly termed as "Soft Skills". Market globalization, the rise of information and communication technologies, increasing HR-related costs, and intensified international competition have collectively shifted the way employees and employers perceive the professional environment. For career success—whether as an employee or employer—adaptability to any circumstance is essential. In this context, communication is paramount to ensuring organizational sustainability. Managerial communication is part of the broader communication domain and extends beyond merely conveying verbal messages. It also entails understanding employees' behaviors to motivate, guide, and influence them, thereby fostering enhanced performance.

Keywords : Transformation ; Managers ; Soft Skills ; Communication ; Managerial Communication ; Performance.

Introduction

Pour certaines personnes, pour avoir une vie réussie, c'est-à-dire avoir un foyer, une famille, une sécurité financière et principalement un bon emploi, dans cette logique traditionnelle, nous trouvons que la majorité de la population active ne cesse de chercher à avoir une bonne carrière professionnelle au niveau d'apprentissage et de développement de leurs compétences. Ces dernières représentent un défi majeur pour les employeurs, employés, chercheurs d'emploi ainsi que pour l'État. Actuellement, on remarque que le milieu professionnel subit de nombreux changements au niveau de la concurrence produit/service. Ainsi, la concurrence à l'acquisition d'un capital humain compétent qui va soutenir l'entreprise à atteindre ses objectifs. Cela veut dire que chaque entreprise doit mettre en valeur ses points forts et minimiser ses points faibles pour rester toujours au niveau de la concurrence. Donc, cela va implicitement intégrer toutes les fonctions de l'entreprise dans ce processus.

L'environnement professionnel évolue rapidement et la manière dont les managers interagissent avec leur personnel est essentielle pour favoriser la réussite et la performance de l'équipe.

Aujourd'hui, la communication managériale ne se limite plus à donner les ordres et commander, mais elle est devenue une compétence primordiale pour garantir la confiance, encourager la collaboration et développer les compétences individuelles. La communication managériale soutenue par les Soft Skills, c'est-à-dire les compétences comportementales et émotionnelles, peut avoir un impact significatif sur la performance des collaborateurs.

La communication managériale basée sur l'acquisition des Soft Skills permet de garantir un climat de confiance et de motivation entre l'ensemble des membres d'une équipe, ce qui garantit une meilleure productivité. La communication managériale permet aussi aux collaborateurs de mieux comprendre leurs tâches ainsi que de mieux s'adapter au processus stratégique.

En outre, l'acquisition des Soft Skills permet aux managers de mieux manager les collaborateurs. Les changements de l'environnement professionnel et la révolution technologique sont des facteurs qui exigent des managers qu'ils les prennent en considération pour adapter leurs styles de communication en fonction de différentes mentalités et comportements, ce qui va favoriser la collaboration et renforcer les relations interpersonnelles entre les collaborateurs.

Notre étude portera sur la compréhension de l'importance de développer une communication plus efficace à travers l'intégration et le développement des compétences comportementales (Soft Skills) afin de garantir une meilleure performance. Pour cadrer notre recherche, nous

avons opté pour nous intéresser à la problématique suivante : Comment une communication managériale soutenue par des Soft Skills influence la performance de personnel ?

Cet article débute par une introduction qui pose le contexte et les enjeux liés à la communication managériale dans un environnement professionnel caractérisé par la mondialisation et les changements technologiques, tout en définissant la problématique axée sur l'impact des Soft Skills sur la performance du personnel. La première partie présente une revue de littérature mettant en évidence l'évolution et l'importance croissante des compétences comportementales (Soft Skills), ainsi que les principales théories et modèles de la communication managériale mobilisés dans l'étude (Jakobson, Palo Alto, théorie de la contingence). Ensuite, une étude empirique qualitative basée sur des entretiens semi-directifs et un questionnaire de nature qualitatif auprès de professionnels de divers secteurs est réalisée pour explorer en profondeur les perceptions du rôle de la communication managériale et des Soft Skills sur la performance. Une discussion approfondie compare les résultats obtenus aux théories examinées, mettant en avant les implications pratiques pour le management. En conclusion, l'article souligne l'importance stratégique d'intégrer les Soft Skills dans les pratiques managériales pour optimiser la performance, et formule des recommandations concrètes destinées aux entreprises souhaitant renforcer leur compétitivité et leur efficacité organisationnelle.

1. Revue de littérature

1.1. Émergence et évolution des Soft Skills

Durant la période des Trente Glorieuses, les individus cherchaient juste un emploi à vie avec une carrière simple et linéaire, considéraient que le plein emploi était la norme et qu'avoir un emploi avec un contrat indéterminé dans telle entreprise, c'était l'idéal (la mentalité traditionnelle). Par contre, aujourd'hui, cette vision a été fortement dépassée : maintenant, les gens cherchent à améliorer leurs carrières professionnelles, c'est-à-dire à avoir un emploi qui va développer leurs compétences et leurs connaissances. Du coup, nous trouvons qu'il y a deux niveaux de concurrence : la première, c'est entre les firmes, mais la deuxième est entre les employés ou bien les chercheurs d'emploi. Ce dernier type de concurrence permet d'innover plusieurs outils et méthodes pour chaque personne afin d'améliorer son niveau d'employabilité. Dans cette phase actuelle marquée par le ralentissement de l'activité économique, l'intensification de la concurrence et l'engagement des organisations dans la mise en place des systèmes de qualité, le capital humain joue un rôle déterminant et constitue la véritable source de création de valeur pour l'entreprise.

Le contexte de mondialisation et de révolution technologique transforme le marché du travail en profondeur, invitant l'ensemble de ses acteurs à se repositionner pour adapter leurs activités aux nouveaux besoins et ainsi garantir la pérennité de celles-ci.

À travers ce constat-là, les entreprises dans leur globalité ont subi plusieurs transformations qui ont engendré une situation de déstabilisation au niveau de l'emploi. D'une autre manière, les managers RH ont été obligés de reformuler les descriptions des postes afin de réorganiser la fonction Ressources Humaines à la base des savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir-vivre. Cette reformulation permet à l'entreprise de mieux placer les collaborateurs selon leurs compétences, leurs valeurs ajoutées et leurs compétences comportementales (**soft skills**). La globalisation des marchés, l'essor de la technologie de la communication et de l'information, l'accroissement des coûts liés à la GRH ainsi que la compétition internationale acharnée : tous ces facteurs ont permis de changer la vision des employés et des employeurs envers le climat professionnel.

1.2. L'importance des Softs Skills

Pour réussir dans le cursus professionnel, il faut avoir l'esprit d'adaptation face à n'importe quelle situation. Pour chaque personne, que ce soit l'employé ou bien l'employeur, sa vie professionnelle est toujours en confrontation avec les autres personnes, soit en interne de l'entreprise (collègues) ou bien en externe (clients, fournisseurs, partenaires,). Réussir les relations avec autrui dans un contexte actuel qui subit beaucoup de tensions et d'agressivité et construire des relations bien équilibrées et homogènes va garantir une efficacité durant la vie professionnelle. Durant toutes les étapes de notre vie, on réagit toujours avec l'être humain, nos familles, amis, collègues, responsables, professeurs, etc... Du coup, la communication est l'outil primordial qu'on utilise pour toujours. Cet outil nous permet d'envoyer des messages, de nous exprimer, de montrer les émotions, de marquer notre présence et de créer beaucoup d'interactions.

IGNATIUS A. (2016) dans son éditorial « *The Softer Side of Performance* » cité dans l'article de **Delphine Theurelle-Stein** et **Isabelle Barth (2017)** a mis le point sur la relation entre les soft skills des collaborateurs et la performance de l'entreprise qui considère ses compétences comme des facteurs clés afin de garantir la performance, même pour **Albandea** et **Giret** en **2016** à travers une étude publiée par le CEREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications) montre que la possession de certaines compétences à savoir la persévérance, la prise de risque, l'estime de soi ainsi que la communication permet de faire une différenciation entre les collaborateurs et surtout les jeunes diplômés. La communication interne joue un rôle

primordial au cœur du processus managérial, elle est essentielle pour motiver, manager ainsi que pour diriger les collaborateurs afin de garantir la transmission efficace des flux d'information pour avoir une meilleure performance.

La politique « compétence classique », notamment les compétences techniques « hard skills », ne donne aucun lien avec les compétences dites douces, autrement dit les soft skills, en matière de GPEC.

Selon des études menées par **Marlo Lyons** citées dans **Harvard Business Review** en **2023**, il faut avoir 5 essentiels Soft Skills pour se développer dans une carrière professionnelle, à savoir la communication effective, le travail en équipe, influencer sans autorité, la gestion des problèmes et l'esprit de leadership.

Les Soft Skills englobent l'ensemble des compétences non techniques et comportementales qui ont une relation très forte en matière d'interaction avec les autres afin de réussir les relations professionnelles. Dans ce cas-là, la communication ou bien la communication managériale est considérée comme une compétence comportementale (soft skills) qui se compose de l'ensemble des capacités à se communiquer d'une façon efficace et appropriée envers l'ensemble des collaborateurs.

L'évolution du monde des organisations et, plus précisément, le contexte managérial implique l'intégration et l'innovation de nouvelles stratégies et modes de management, et cela ne pourrait pas être réalisé sans une forte implication des managers. Dans ce contexte de changement organisationnel, la continuité et la survie de l'organisation dépendent de la performance du capital humain. Or les managers sont obligés de les manager, contrôler et surtout les motiver afin d'atteindre les différents objectifs.

1.3. La communication managériale

Face à des situations de plus en plus complexes et restreintes, les managers reconnaissent l'importance et le rôle stratégique de l'intégration de la communication au cœur du management pour faire face à un environnement professionnel de plus en plus difficile et plein de changements qui va garantir la survie de l'entreprise **Maurice IMBERT (2015)**.

Aujourd'hui, le manager doit avoir la capacité à se communiquer, déléguer, contrôler, anticiper et ainsi encadrer ses collaborateurs, afin de mettre en place les stratégies nécessaires pour s'adapter aux différentes mutations de l'environnement organisationnel (autrement dit, aux changements organisationnels). Donc ici, la communication est une compétence fondamentale dans le processus managérial, il faut donc que les managers soient de bons communicateurs pour transmettre toutes les informations nécessaires envers leurs collaborateurs.

Selon une publication de l'Association française de communication interne (AFCI) en 2013, le manager est considéré comme un animateur, un accompagnateur, un pédagogue et influent, et la capacité à être communicatif est un facteur stratégique.

L'Association française de communication interne (AFCI) propose la définition suivante :
« *La communication managériale est la 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 :*

- *La communication managériale suppose l'implication de l'ensemble des managers qui s'adressent à leurs équipes ;*
- *Elle s'inscrit en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs. »*

La communication interne au sein des organisations est l'un des éléments clés pour le bon fonctionnement des organisations. La communication interne joue un rôle primordial dans la transmission des informations, la coordination, ainsi que dans la motivation des équipes afin de créer et de développer un environnement de travail plus favorable pour les collaborateurs.

2. État de l'art de la communication managériale

2.1. Pratiques et théories

2.1.1. Le modèle de Jakobson (1963)

Dans la littérature, nous trouvons plusieurs théories qui s'entourent du contexte de la communication ainsi qu'une diversité paradigmatique. **Decaudin, Jean-Marc et al (2017)**, en prend par exemple le modèle **Jakobson (1963)** qui a été inspiré par le modèle de **Shannon (1949)**, ce modèle met l'accent sur 6 fonctions essentielles du champs de la communication à savoirs **la fonction émotive ou expressive qui s'intéresse sur l'expressions des émotions, la fonction référentielle dont l'objectif principal c'est la transmission des informations, la fonction conative est destiner d'agir sur l'autrui ou bien persuader et convaincre une personne, la fonction poétique basé sur le langage et les effets de style , la fonction phatique qui porte sur la création d'une relation ou le contact avec l'interlocuteur et enfin la fonction métalinguistique qui s'intéresse sur les codes de communication.**

Ces fonctions nous permettent de bien comprendre le fonctionnement d'une communication, et surtout au niveau de la communication managériale. Dans ce sens-là, il faut aussi mettre l'accent sur la conception de la communication proposée par l'école de **Palo Alto** qui s'articule sur 4 principes primordiaux.

2.1.2. L'école de Palo Alto

Comme a été mentionné précédemment, cette perspective se base sur la conception de la communication et qu'il faut mettre en place 4 principes afin de garantir une bonne communication ;

- La nature de la relation entre les interlocuteurs est très importante. Autrement dit, par exemple dans une entreprise, la relation entre la direction et ses collaborateurs est plus importante que les messages diffusés. C'est-à-dire que le manager doit prendre en considération la nature de sa relation avec l'autre avant de commencer une communication.
- Il faut toujours comprendre qu'on est toujours en communication : « *on ne peut pas ne pas communiquer* ». Nous communiquons toujours, que ce soit d'une façon verbale ou non verbale (regards, comportements, attitudes, cris, ...). Dans une communication interne, l'absence des messages, nous pouvons la considérer comme une communication négative.
- La culture interne de l'entreprise est l'un des éléments qu'il faut prendre en considération durant une communication, les collaborateurs suivent un cadre plus précis qui engendre des comportements liés à la culture générale, du coup le manager doit implicitement choisir les outils et les modes de communication selon la culture de l'entreprise.
- Chaque communication se compose d'un discours transmis par les interlocuteurs ou se compose de deux dimensions, à savoir un contenu explicite et un contenu implicite.

2.1.3. Le modèle de Maurice IMBERT (2015)

Maurice IMBERT en 2015 propose dans son ouvrage « *la Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques* » 3 stades de développement de la communication d'une équipe.

Stades de développement Communication	Regroupement d'individus Basique et technique	Groupe Dialogue et confrontation	Équipe performante Partage et cohérence
Développement centré sur...	Les compétences	L'écoute réciproque	L'intégration des valeurs individuelles et collectives
Insistance sur...	Le contenu	Le processus	Le sens, la vision partagée
Valeurs clés	Technique	Relations et solidarité	Co-responsabilité
Identification de la personne	À elle-même	Au groupe	À l'organisation, ses valeurs et ses partenariats
Profil du manager	Spécialiste	Animateur	Leader communicant

Figure N°1 : Les 3 stades de développement de la communication d'une équipe

Source : Maurice IMBERT. (2015) « *la Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques* », édition DUNOD, p 64

Au cours de la 1^{ère} phase les membres de l'équipe cherchent à trouver et comprendre leurs positions et à se familiariser à propos des autres, ainsi qu'à valoriser leurs compétences. La communication ici, est centrée et basée sur les aspects techniques.

Passant maintenant vers le 2^{ème} stade, chaque membre de l'équipe se concentre sur l'écoute mutuelle, la compréhension de son rôle, la reconnaissance ainsi que la prise en compte des points de vue des autres membres. À ce stade, les membres de l'équipe comprennent bien l'importance de la notion d'interdépendance entre eux, alors que la communication durant ce stade est plus avancée et rentre au cœur du processus managérial.

Le 3^{ème} stade de développement de la communication d'une équipe est caractérisé par la notion de partage. Les membres de l'équipe se concentrent sur la création de la valeur et développent aussi la vision de partage (les ambitions, les objectifs, les attentes, les valeurs, etc.), tout en intégrant leurs compétences techniques ainsi que leur capacité à écouter et à coopérer, l'ajustement de leurs rôles et de leurs missions. Et aussi un élément primordial durant ce stade : la communication ici devient une composante essentielle et primordiale au cœur du processus managérial, offrant un véritable avantage concurrentiel.

Cependant, une communication efficace, authentique et directe permet de garantir la performance de l'équipe. La véritable essence de la communication se manifeste dans la notion du partage et la prise de responsabilité tout en dépassant les apparences. En termes de motivation et de performance, le manager doit implicitement prendre la casquette d'un leader communicatif envers son équipe. D'une autre manière, le manager de l'équipe qui accorde une grande importance à la communication durant le processus managérial connaît une meilleure ambiance de travail, ce qui se traduit par une véritable performance.

La communication authentique et continue favorise la performance d'une équipe, avec des bénéfices tangibles en termes de motivation, de productivité et de climat social.

2.1.4. La théorie de la contingence au contexte de la communication managériale

Dans notre étude, nous avons choisi de mobiliser « la théorie de la contingence », qui s'explique selon Kast et Rosenzweig (1972) que l'efficacité d'une action dépend de sa position par rapport aux autres éléments du système. Galbraith (1973) établit des liens contingents entre le traitement de l'information et des niveaux d'incertitude.

Cette fameuse théorie tire son origine des études liées aux interactions entre la structure, l'environnement, la taille, la technologie et les stratégies organisationnelles. Burns et Stalker (1961) étudièrent les relations entre certains aspects de l'environnement et les pratiques managériales dans certaines organisations. Leurs résultats ont démontré que les pratiques

managériales de nature mécanique sont associées aux entreprises ayant des environnements stables, tandis que les pratiques managériales **flexibles** et **informelles** sont associées aux environnements instables.

D'autres chercheurs étudièrent les **interrelations** entre l'environnement et les structures des entreprises et découvrirent que la performance dépend de la consistance des états internes et de l'interdépendance des parties de l'environnement.

Ainsi, **Trist (1969)** postula des contingences telles que **l'interaction** entre les demandes environnementales et les exigences organisationnelles qui pouvaient influencer l'efficacité des structures, alors que Fiedler (1972) posa que **l'efficacité du style de leadership** est conditionnelle à des contingences comme les **caractéristiques du leader**, les **caractéristiques des membres de l'organisation** et les demandes de l'environnement. Généralement, nous nous intéressons ici aux compétences relationnelles et comportementales (**Soft Skills**) de notre capital humain, qui est constitué de l'ensemble des managers et des employés, et qui leur permettront d'affronter tous types de menaces de l'environnement externe.

Bien que cette théorie ne soit pas spécifiquement basée sur la communication managériale, elle peut être appliquée et s'adapter pour comprendre comment la communication des managers peut influencer la performance selon les spécificités de chaque situation au niveau managérial. D'une autre manière, le style de communication adopté par le manager doit être adapté à la situation spécifique et aux besoins des employés. Nous avons, par exemple, une situation complexe et instable : ici, le manager doit appliquer une communication ouverte et transparente afin de favoriser la compréhension de la situation.

En outre, en adaptant le style de communication en fonction des contingences de la situation et des perspectives des employés, les managers peuvent garantir une meilleure compréhension, une collaboration accrue et une performance améliorée au sein de l'organisation.

3. Fondements empiriques et perspectives analytiques

3.1. Présentation

À partir de notre lecture et recherche, nous estimons mener une recherche empirique qualitative exploratoire divisé sur deux parties, la première est basée sur un guide d'entretien semi directif (8 échantillons) de différents secteurs d'activités à savoir le secteur public/ universitaire, bancaire, intérim/ recrutement, eau et électricité, formation et consulting, services et informatique, ainsi de différents statut professionnels (Responsable des ressources humaines, chargée de recrutement, marketeur, professeur universitaire, chargée de projet GPEC,), une deuxième partie basée sur un questionnaire qualitatif adressé aux 40

salariés de différents secteurs, afin d'étudier l'importance et l'impact simultané de la communication managériale et des compétences en Soft Skills sur la performance des employés,.

Afin de mettre la lumière sur l'importance de l'acquisition de certaines compétences dites soft skills, à savoir la communication ainsi que la communication managériale tout au long de la carrière professionnelle.

Pour recadrer notre étude, nous proposons la problématique suivante :

Comment une communication managériale soutenue par des Soft Skills influence la performance du personnel ?

3.2. Collecte des données

La collecte de données a combiné deux méthodes qualitatives complémentaires :

✓ Entretiens semi-directifs :

- Huit participants sélectionnés selon un échantillonnage par convenance, issus de divers secteurs professionnels (public, bancaire, recrutement, IT, consulting).
- Durée moyenne de chaque entretien : 45 minutes.
- Objectif : explorer en profondeur les expériences individuelles concernant la communication managériale et les Soft Skills.

✓ Questionnaire qualitatif ouvert :

- Administré à 40 employés issus de divers secteurs pour capter un éventail large d'expériences.
- Questions ouvertes centrées sur la perception de la communication managériale, l'impact des soft skills et les implications perçues sur la performance individuelle et collective.

3.3. Résultats

Les résultats de notre recherche seront divisés en 3 parties. La 1re partie est centrée sur l'importance d'une communication managériale efficace, la 2e partie s'attache à l'impact de l'acquisition de certaines compétences dites Soft Skills pour améliorer la communication managériale et la 3e partie sera centrée sur l'impact de la communication managériale sur la performance du personnel.

3.3.1. Un outil stratégique pour les organisations

Les entretiens révèlent que 90 % des participants considèrent la communication avec leur manager comme un facteur déterminant de leur motivation. Les réponses soulignent l'importance des éléments suivants :

- Feedback constructif : "Mon manager prend le temps de me donner des retours constructifs, ce qui m'aide à m'améliorer" (Ingénieur IT).
- Clarté des objectifs : "Une communication claire réduit le stress et améliore ma productivité" (Responsable RH).

À cet effet, nous commençons par notre 1^{re} partie qui porte sur l'importance de la communication managériale au sein des organisations. Lors de nos entretiens, 7 sur 8 confirment que leurs managers ou bien leurs responsables directs communiquent avec eux d'une façon journalière et que l'initiative de la communication est toujours, d'après les managers, à leur charge. Par contre, 1 sur 8 (un ingénieur en informatique) nous informe que son manager n'encourage pas toujours la communication à cause de la nature de son poste qui exige d'avoir consacré le maximum de temps aux projets et aux missions de son poste. Ce constat-là, a été confirmé par les résultats du questionnaire où l'on trouve que 90% (36 Les répondants confirment que la communication entre eux et leurs managers est considérée comme un outil indispensable et que leurs managers encouragent toujours une communication ouverte et transparente.

En ce qui concerne les outils adoptés pour communiquer, les résultats de nos entretiens montrent que les réunions en personne, les e-mails, les appels téléphoniques ainsi que les messages instantanés sur Google Meets, Microsoft Teams ou bien sur des logiciels intranet sont les principaux outils utilisés pour réussir une communication managériale, ce qui a été confirmé aussi par l'échantillon de notre questionnaire, à savoir que 80 % des répondants préfèrent les réunions en personne, les e-mails ainsi que les appels téléphoniques pour se communiquer.

Aussi, au niveau de la qualité de la communication, les résultats du questionnaire montrent que l'engagement est le facteur clé qui permet de réussir la relation communicationnelle managériale, et cela, ce que nous avons observé quand nous avons posé la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous engagé(e) avec la communication de votre manager ? » Les résultats des entretiens montrent aussi que l'engagement permet de développer la qualité de la communication entre les différents interlocuteurs, ce qui a été confirmé auprès de l'ensemble de nos interrogés.

La communication managériale s'est considérée comme la communication entre les différents niveaux hiérarchique ce qui a été confirmé lors de nos différents entretiens, l'ensemble des interrogés adoptent cette affirmation, ils rajoutent aussi que la communication managériale est un élément et facteur primordial pour le succès dans leurs missions et tâches, ainsi que nous avons les ai proposé plusieurs compétences pour choisir les compétences essentielles pour

réussir dans leurs poste à savoir « Leadership-Esprit d'équipe-Communication/ communication managériale-Résolution de problèmes-Gestion du temps-Adaptabilité-Créativité », la communication ou bien communication managériale, Leadership ainsi que l'Esprit d'équipe sont les compétences clés qui ont été choisis par la majorité soit 37 sur 40 répondants, donc pour eux l'élément essentielle pour réussir dans le poste c'est d'avoir une communication managériale claire et efficace et un style de management caractérisé par le leadership.

3.3.2. Soft Skills : un atout pour une communication managériale efficace

Passant maintenant à la 2^e partie de notre étude, qui s'attache à l'importance d'acquérir de bonnes soft skills afin d'améliorer la communication managériale, les soft skills sont des compétences liées aux relations interpersonnelles et à la communication. Cette affirmation a été confirmée par l'ensemble des personnes interrogées. Elles ont aussi rajouté que la communication managériale peut la considérer comme une Soft Skills elle-même, et selon l'un de nos répondants, responsable de projet GPEC, « *Les Soft Skills sont des compétences qui permettent aux individus de travailler efficacement en équipe et de développer des relations positives avec les autres. Les compétences de communication managériale comprennent la capacité à communiquer efficacement, à écouter activement, à fournir des Feedback constructifs et à résoudre les conflits de manière professionnelle. « Et du coup, ces compétences sont essentielles pour les managers à tous les niveaux de l'organisation, car elles leur permettront d'interagir avec les autres ».*

Dans le même sens, dans un contexte académique, un professeur universitaire en langue et communication nous affirme qu'« *assurer une bonne communication managériale nécessite un certain nombre de compétences comportementales* ». Cela nous confirme que les managers doivent leurs compétences comportementales dites soft skills afin d'assurer l'efficacité de la communication managériale.

6 répondants sur 8 considèrent qu'une communication managériale efficace soutenue par de bonnes soft skills permet au manager de mieux comprendre les émotions et les besoins des collaborateurs, ainsi que de créer un environnement professionnel caractérisé par la flexibilité, la créativité et l'adaptabilité.

L'acquisition des Soft Skills chez les managers améliore la qualité de la communication managériale en favorisant l'écoute active et la compréhension des besoins des autres, affirme une spécialiste en marketing et communication, en encourageant la collaboration et la créativité et en améliorant la communication interculturelle et la diversité d'idées. Tout cela a été affirmé

par nos interrogés quand nous avons posé la question suivante : « Comment les Soft Skills peuvent-elles contribuer à une communication managériale plus efficace ? »

3.3.3. La communication managériale : moteur de la performance individuelle et collective

Enfin, en ce qui concerne la 3^e partie de notre étude, elle porte sur l'impact de la communication managériale sur la performance du personnel, « Comment la communication managériale peut-elle influencer la culture de votre entreprise ? » C'est la question centrale de notre entretien concernant cette partie. 3 sur 8 affirment que la communication managériale améliore la productivité des collaborateurs et aussi les résultats financiers. Par contre, l'ensemble d'eux confirment qu'une meilleure communication managériale permet de favoriser un climat transparent et renforce la confiance des collaborateurs.

Ainsi, selon un de nos interrogés « responsable RH » « *la communication managériale est le facteur clé pour motiver les collaborateurs, réduire les conflits, éviter le stress et aussi renforcer l'image de marque de l'entreprise.* » Cette affirmation nous montre l'importance de mettre en place une communication managériale efficace auprès des managers au processus managérial afin d'améliorer les conditions de travail, ce qui va garantir une meilleure performance du personnel, ce qui va être confirmé par la suite à travers plus de 80% des répondants de notre questionnaire.

Selon une responsable de communication, « *la démotivation, la faible productivité des collaborateurs et les conflits personnels, sont les principaux signes de la mauvaise communication managériale* ».

Motiver les collaborateurs, la résolution des problèmes et le leadership, ce sont les principaux avantages du développement des Soft Skills chez les managers selon 7 sur 8, ils rajoutent qu'un manager doit avoir l'esprit d'un leader afin de guider l'ensemble des collaborateurs à atteindre les objectifs, la chose qui implique de bien choisir le style de leadership adéquat avec la stratégie de la communication pour garantir la réussite.

Le résultat final de notre enquête met en évidence l'importance de la communication managériale au cœur du processus managérial dans lequel le manager se trouve face à un climat professionnel caractérisé par la motivation, la transparence et la collaboration.

3.4. Discussion

Après avoir mené une étude qualitative exploratoire basée sur un guide d'entretien semi-directif et un questionnaire qualitatif, les résultats que nous avons obtenus semblent adéquats avec ce que nous avons vu dans la revue de littérature. L'importance des compétences

comportementales ou bien des soft skills qui a été mentionnée par **IGNATIUS** en **2016** dans son ouvrage dans le processus managérial a été confirmée aussi auprès de nos interrogés. L'ensemble de ces derniers affirme que l'acquisition de ce type de compétences permet aux managers et aussi aux collaborateurs de réussir dans leurs postes et de garantir une performance organisationnelle.

Selon la théorie de la contingence, le manager doit prendre en considération les contingences des situations ainsi que les facteurs de son environnement (interne et externe) pour adapter le style de management adéquat aux stratégies managériales, que ce soit à court terme ou bien à moyen et long terme. Ce constat était marqué dans notre étude empirique, où l'adaptation d'un style de management bien défini et le choix d'une bonne démarche de communication managériale permettent de favoriser un environnement professionnel marqué par la motivation, la collaboration, la transparence et ainsi caractérisé par une forte productivité.

Les résultats de notre étude concernant le rôle de la communication managériale au sein des organisations montrent que ce type de communication permet de mieux comprendre la nature et les comportements des collaborateurs ce qui complète les principes de la communication proposé par l'école de Palo Alto, plus précisément la compréhension de la culture interne de l'entreprises, où nous trouvons que les comportements des collaborateurs ont une relation dépendante avec la culture interne de l'entreprise ce qui pousse les managers de bien choisir leurs stratégies de communication, cela reste toujours un facteurs décisif face à la prise des décisions, aussi bien toujours selon les principes de l'école de Palo Alto la prise en considération de la nature des relations entre l'ensemble des collaborateurs et les niveaux hiérarchiques joue un rôle primordial durant le processus de la communication managériale.

Le style de leadership approprié permet de garantir la réussite de la communication managériale en renforçant ce style par l'intégration des Soft Skills dans le processus.

La communication va conduire d'une façon automatique à la performance du personnel et renforcer le relationnel entre les collaborateurs, et selon la théorie de contingence, il n'y a pas un style de leadership universel. À cet égard, il faudra adapter ce style selon les conditions et les circonstances de l'environnement professionnel et prendre en considération les comportements et les émotions des collaborateurs afin de construire un environnement professionnel favorable et motivant.

Conclusion

En conclusion, cette étude confirme que la communication managériale, lorsqu'elle est soutenue par une solide maîtrise des Soft Skills, constitue un levier essentiel pour l'amélioration de la performance individuelle et collective au sein des organisations.

L'utilisation de stratégies de communication efficaces peut aider le personnel à développer des compétences générales et à améliorer ses performances. **Hargie**, (2016), confirme que favoriser une culture de communication ouverte et transparente peut aider à réduire les malentendus et à améliorer les compétences comportementales telles que l'écoute active et l'empathie en encourageant les managers à le faire. Pour **Goleman**, (2006), la formation aux compétences générales, telles que la gestion du stress et la communication interpersonnelle, confère aux employés les compétences nécessaires pour réussir dans leur environnement de travail.

À travers l'analyse qualitative menée, il ressort clairement que les managers capables d'intégrer efficacement des compétences comportementales telles que l'écoute active, l'empathie et le leadership inspirant, sont mieux équipés pour créer un climat de confiance, de motivation et d'engagement auprès de leurs équipes. Dès lors, il devient impératif pour les entreprises modernes d'investir davantage dans le développement continu des Soft Skills de leurs cadres et collaborateurs afin de renforcer durablement leur compétitivité.

La création de plateformes de feedback et la reconnaissance des réussites sont essentielles au maintien de la motivation et de l'engagement des employés, ainsi qu'un leadership inspirant et authentique, incarné par les managers, est essentiel pour encourager les employés à adopter des comportements similaires et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise (**Kouzes & Posner**, (2017). En intégrant ces pratiques, les entreprises peuvent créer un environnement propice au développement des soft skills, ce qui se traduit par une amélioration significative de la performance du personnel.

Cette orientation stratégique vers une culture managériale axée sur les compétences comportementales permet ainsi aux organisations non seulement d'améliorer leur performance immédiate, mais également d'anticiper et de mieux gérer les défis futurs d'un environnement professionnel toujours plus exigeant et complexe.

BIBLIOGRAPHIE

- Albandea, I., & Giret, J.-F. (2016).** *Les compétences non techniques et leur impact sur l'employabilité des jeunes diplômés.* CEREQ.
- Association Française de Communication Interne (AFCI). (2013).** *La communication managériale : un levier stratégique pour l'entreprise.* AFCI Publications.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961).** *The Management of Innovation.* Oxford University Press.
- Décaudin, J.-M., Digout, J., & Lemoine, J.-F. (2017).** *Le management de la communication : Stratégies et pratiques.* Pearson.
- Dulebohn et al. (2021) :** Importance du feedback managérial dans la performance des employés.
- Fiedler, F. E. (1972).** *Leadership effectiveness and leadership style: A contingency model.* McGraw-Hill.
- Galbraith, J. R. (1973).** *Designing Complex Organizations.* Addison-Wesley.
- Goleman, D. (2006).** *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.
- Hargie, O. (2016).** *Skilled interpersonal communication: Research, theory, and practice* (6th ed.). Routledge.
- Ignatius, A. (2016).** *The Softer Side of Performance.* Harvard Business Review.
- Imbert, M. (2015).** *La communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques.* Dunod.
- Jakobson, R. (1963).** *Essais de linguistique générale.* Minuit.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972).** *General Systems Theory: Applications for Organization and Management.* Academy of Management Journal, 15(4), 447-465.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017).** *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
- Lyons, M. (2023).** *Five Essential Soft Skills for Career Growth.* Harvard Business Review.
- Maurice, I. (2015).** *La communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques.* Dunod.
- Robles (2020) :** Soft Skills et leadership en entreprise post-COVID.
- Shannon, C. E. (1949).** *A Mathematical Theory of Communication.* Bell System Technical Journal, 27(3), 379-423.
- Trist, E. (1969).** *The socio-technical perspective.* Tavistock Institute.