



## **L'impact de la communication sur les relations de travail : cas des salariés de Sodim-Tp à Libreville (Gabon).**

Jean-Baptiste **BOULINGUI**<sup>1</sup>

Institut de Recherche en Sciences Humaines

B.P. 846 Libreville

Email : [jhybe2002@yahoo.fr](mailto:jhybe2002@yahoo.fr)

### **I- Introduction**

Le champ des relations entre travail et communication a été renouvelé depuis ces dernières années dans le cadre du réseau travail et communication. En effet, la communication dans une organisation est d'une importance capitale. L'entreprise, comme toute organisation, utilise la communication comme moyen d'expression, afin d'assurer les échanges d'informations entre membres. Elle justifie, de ce fait, les relations entre individus et explique leurs différentes réactions en situation de travail.

Ainsi, toute communication est avant tout une conduite de travail puisque pour agir, il faut échanger des informations sur l'état de la situation dans laquelle on se trouve.

Le but de notre recherche est d'évaluer l'impact de la communication sur les relations de travail. Autrement dit, il est question de montrer si la qualité de communication d'un agent influence ou pas ses relations, ses rapports avec les autres agents, en situation de travail.

La notion de communication occupe une place considérable dans toutes les sphères de la vie. En effet, dans le domaine du travail, les communications ont pendant longtemps été abordées sous l'angle de communication homme-machine (Guillevic, 1991). Or, non seulement cela entraînait une centration sur les codes techniques et sur leurs caractères physiques, mais une nécessité d'envisager les communications homme-homme se faisait également ressentir pour la psychologie du travail, sous l'influence de l'évolution technique qui fait que les hommes et les machines sont interdépendants.

Ainsi, la communication, en tant processus d'idées ou de pensées d'une personne à une autre, dans le but de créer la compréhension dans l'esprit de la personne réceptive, met en relation deux ou plusieurs individus dans une situation interactive, notamment dans le cadre du travail : une personne ou un groupe qui transmet une information (émetteur) et une autre personne ou un groupe qui reçoit (récepteur).

Dans cette optique, nous voulons déterminer le lien qui existe entre la communication au travail et la relation de travail. Autrement dit, notre préoccupation est d'évaluer l'influence de la communication sur les relations de travail.

SODIM TP, société du Groupe SOGAFRIC, a été créée en 1973. C'est une société qui a initialement orienté son activité vers l'importation, la distribution et la maintenance de matériel de Travaux Publics. Face au développement économique national, cette société a su s'adapter en élargissant son champ d'activité tout d'abord aux domaines industriels, forestiers et agricoles, puis, progressivement, au domaine du transport par le biais de la représentation de grandes marques automobiles.

La compagnie du KOMO, périmètres géré et administré confondus compte 1080 agents qui interviennent dans les secteurs du commerce, de l'industrie ou de la finance à des postes techniques, administratifs ou commerciaux.

---

<sup>1</sup> *Chargé de recherche (CAMES) Institut de Recherche en Sciences Humaines*



Le Groupe SOGAFRIC compte aujourd'hui 986 Sogafricains au sein des sociétés gérées. Il est reconnu au Gabon pour être un des plus gros pourvoyeurs d'emplois.

### II.3.1 – Problématique

Le rapport entre la perception que les individus ont de la communication en milieu de travail et les relations de travail nous conduit à évoquer une problématique d'influence ou pas de la communication sur les relations entre individus en situation de travail. Dans le processus organisationnel, la notion de communication occupe une place à part entière. Et, de plus, nous sommes persuadé que la communication et les différents facteurs qui la définissent (canaux, nature de message, modalités de circulation, etc.) influencent les situations de travail, mais aussi que les situations de travail (cadre, matériel, organisation, activité, etc.) agissent comme contraintes, ressources et fondement même de la communication. Pour cela, les travaux qui vont nous servir de cadre de référence s'inscrivent dans une perspective psychosociale. En effet, les travaux d'Abric (op.cit) nous ont permis de comprendre que la communication entre deux individus a pour effet d'accroître la similitude de leurs attitudes ; en ce sens que la communication entraîne un échange d'idées et une inter-influence entre deux ou plusieurs individus. Ces individus peuvent adopter la même manière de penser, d'agir et de se conduire. De ces travaux, il ressort que la communication modifie le comportement des individus en interaction. Il est donc à noter que la communication revêt une importance capitale dans les rapports entre individus en situation de travail. La communication se situe de ce fait à un niveau interindividuel. Pour cela, elle doit être une communication de qualité pour favoriser la cohésion du groupe. Cette qualité de la communication doit se mesurer par la fréquence des interactions. A cet effet, il semble que plus les membres d'un groupe interagissent, plus le groupe est cohérent. Il existe, cependant, une limite du nombre d'interactions et celle-ci serait due à la capacité individuelle des membres d'apporter des informations significatives. Nous nous proposons donc de déterminer la cause de la limite du nombre d'interactions entre individus en situation de travail. Dans ce sens comment les processus communicationnels agissent-ils sur les interactions des individus en situation de travail ? Dans l'entreprise la communication sert à transmettre des directives ou des informations, émettre des avis, prodiguer des avertissements ou des conseils, etc., il importe donc que les interlocuteurs se comprennent ; or, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, dans certains points sensibles comme la transmission de certaines valeurs dans l'entreprise, les interlocuteurs sont souvent en désaccord. Cette incompréhension est l'une des sources de conflit au travail. D'où vient cette incompréhension ? Elle vient probablement du cadre de référence (Lancestre, 1993). Le cadre de référence est l'ensemble des données culturelles et psychologiques conscientes ou inconscientes qui déterminent et conditionnent la perception des réalités pour un individu (vécu personnel, culture, groupe d'appartenance, tradition, etc.). De ce cadre de référence, différent pour tout le monde, découlent nos styles de communication et nos idées, la tendance à évaluer les autres en fonction de notre propre système de référence, la perception d'autrui à travers le prisme déformant de nos attitudes et de nos habitudes. Dans la communication, s'ensuivent blocages, déformations et refus de communiquer. Présenter ainsi la communication et les relations dans l'entreprise est une grave erreur. Qu'en est-il exactement ? Dans tout essai de communication, nous nous heurtons toujours à un certain nombre de problèmes, sommes-nous sûrs que nos messages peuvent être saisis par les autres avec leur intention précise, leur tonalité, leur intensité, et la valeur ou la signification que nous voulons leur donner ? Evidemment, la communication n'est pas toujours facile. La plupart des conflits au travail sont causés par une mauvaise communication. Cependant, si l'on met en pratique les principes sur lesquels repose une bonne communication, on augmentera nos chances d'être compris et de comprendre les autres. N'est-ce pas là le but premier de la communication ? Résumant ainsi la communication, la littérature managériale néglige la diversité de ses facettes et méconnaît le rôle structurant qu'elle joue dans les situations de travail. Elle tend à occulter un fait : la communication, selon Olivésie (2007), est non seulement au cœur des transformations récentes que les manières de travailler, de produire, de s'organiser ont enregistré, mais aussi le pivot de la recomposition salariale et des relations de pouvoir



au sein des entreprises. Pour parer à ces écueils, les analyses proposées tenteront de cerner les implications de la communication sur les rapports des individus dans leur situation de travail. Car, des études démontrent qu'une bonne communication peut favoriser les rapports, renforcer les liens, promouvoir la confiance en soi et avoir un effet positif sur l'environnement de travail. Nous pensons à cet effet que la communication a un impact significatif sur les relations professionnelles. En ce sens qu'elle peut modifier les rapports interpersonnels, soit positivement, soit négativement. Notre travail consiste donc à déterminer l'influence de la communication sur les comportements des individus dans leurs rapports interprofessionnels.

### III. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

#### III. 1. Mode de traitement des données

Pour traiter nos données, nous avons eu recours au Logiciel *STATISTICA*. C'est un logiciel qui permet d'effectuer de très nombreuses analyses statistiques, pour la description, l'inférence (comme le *test du chi2*, le *test de Student* ou l'*analyse de la variance...*), l'exploration et la modélisation des données. Ce logiciel permet aussi de récupérer des données saisies sous d'autres formats que le sien (fichiers de texte simple, données issues des tableurs habituels ou encore *SPSS*).

*STATISTICA* n'est pas seulement "un logiciel statistique avancé". Il offre non seulement une rapidité de traitement, et la possibilité de manipuler des jeux de données/plans de taille quasiment illimitée, mais également une gamme incomparablement complète de procédures avec des graphiques entièrement intégrés d'une qualité exceptionnelle.

Ce logiciel est utilisé pour le traitement des données quantitatives. Ce traitement nous a permis de mettre en évidence les analyses suivantes :

- 1- *Statistique descriptive ;*
- 2- *Analyse corrélacionnelle ;*
- 3- *Régression multiple ;*
- 4- *Analyse factorielle ;*
- 5- *Analyse en composantes principales.*

#### III. 2. Statistique descriptive

L'objectif de ce travail étant d'étudier le lien entre la communication et les relations de travail chez les cadres de la société SODIM TP, la statistique descriptive nous permettra de comparer les scores moyens des différentes variables qui traduisent la communication en milieu de travail, de façon à évaluer leur impact sur les relations en situation de travail.

Le tableau N°1 ci-après donne un aperçu des résultats obtenus à cet égard.

**Tableau n°1 : Moyenne et écart-type ainsi que les valeurs moyennes de chaque variable de la communication chez les cadres (n=42).**

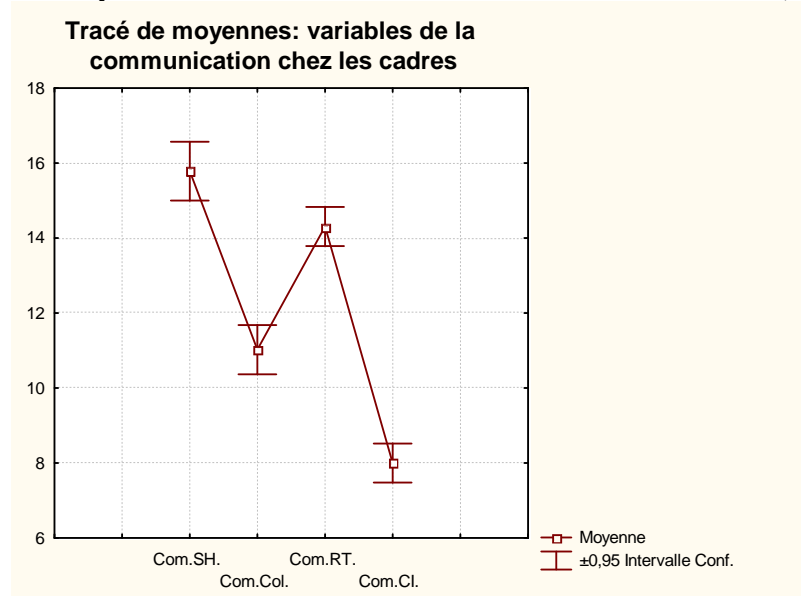
Variables de la communication	Moyenne	Ecart-type	Valeur minimum	Valeur maximum
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	15,78	2,51	12,00	21,00
2. Communication avec les collègues	11,02	2,11	7,00	16,00
3. Communication et relations de travail	14,30	1,67	10,00	16,00
4. Communication et circulation de l'information	8,00	1,66	4,00	11,00



De ce tableau, il apparaît que la *communication avec le supérieur hiérarchique* (moyenne= 15,78 et écart-type= 2,51 ; valeur minimum= 12,00 et valeur maximum= 21,00) et la *communication et relations de travail* (moyenne= 14,30 et écart-type= 1,67 ; valeur minimum= 10,00 et valeur maximum= 16,00) sont les meilleures variables de la communication, puisqu'elles présentent, relativement, les scores moyens les plus élevés, comparativement aux deux autres variables. Comme nous pouvons le constater, il semble que les cadres accordent une importance particulière à la communication qui s'opère, d'une part, avec le supérieur hiérarchique et, d'autre part, avec les collègues. Cela s'explique par le rôle qui leur incombe au niveau de l'entreprise, qui est celui de recueillir l'information et de la transmettre, aussi bien verticalement qu'horizontalement.

Nous reproduisons sur le graphique n°1, ci-après, le tracé de ces scores moyens.

**Graphiques n° 1 : Tracé de moyennes des variables de la communication chez les cadres (n=42)**



**Légende :** - *Com.SH.* : *communication avec le supérieur hiérarchique* ;  
- *Com.Col.* : *communication avec les collègues* ;  
- *Com.RT.* : *communication et relations de travail* ;  
- *Com.CI.* : *communication et circuit d'information.*

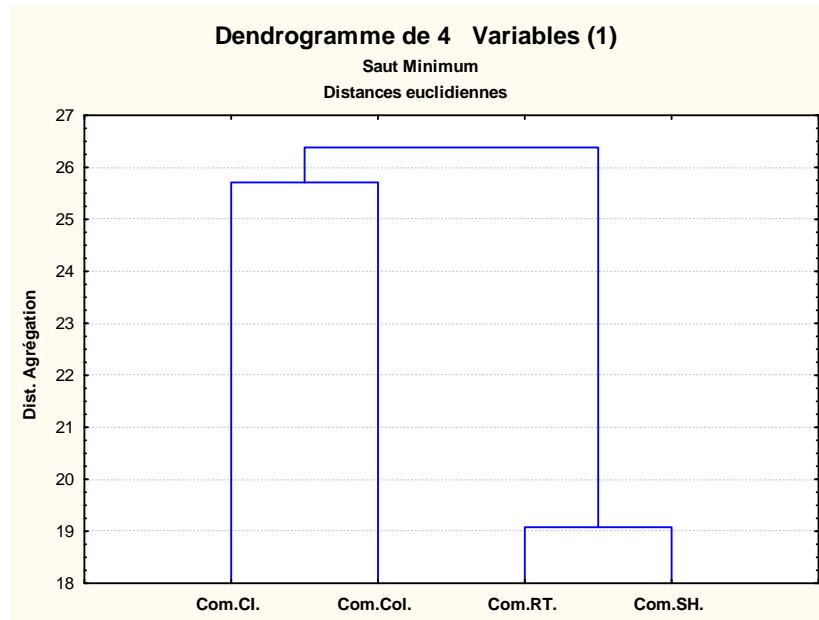
L'allure du tracé des scores moyens montre que la communication avec le supérieur hiérarchique et la communication et relations de travail sont les variables les plus importantes au niveau de la communication en milieu de travail chez les cadres.



Soulignons, à cet effet, que les cadres pensent que la communication avec le supérieur hiérarchique, lorsqu'elle est positive, constitue un élément déterminant en ce qui concerne les relations de travail, puisqu'elle conditionne l'efficacité de la gestion de l'entreprise, tant au niveau de la définition des objectifs qu'au plan de la prise des décisions. C'est ce qui permet de déboucher sur un climat de travail serein.

Aussi, la classification hiérarchique faite, à cet égard, conforte-t-elle également ces résultats.

**Graphique n°2 : Classification hiérarchique des items de la communication chez les cadres (n=42).**



**Légende :** - *Com.SH.* : communication avec le supérieur hiérarchique ;  
- *Com.Col.* : communication avec les collègues ;  
- *Com.RT.* : communication et relations de travail ;  
- *Com.Cl.* : communication et circuit d'information.

Comme on peut le voir sur ce graphique, la *communication avec le supérieur hiérarchique* et la *communication et relations de travail* se distinguent, par leurs distances euclidiennes, des autres variables de la communication ; elles occupent une position supérieure au niveau du dendrogramme, comparativement aux autres variables. Cela confirme, de ce fait, l'allure du tracé de moyennes observée au niveau du graphique n°2.

Dans le même ordre d'idées, nous avons voulu apprécier l'importance des variables qui concourent à une communication efficace en milieu de travail chez les cadres. Le tableau n°2, ci-après, donne les scores moyens de ces variables.

**Tableau n°2 : Moyenne et écart-type ainsi que les valeurs moyennes de chaque variable de la communication efficace chez les cadres (n=42).**

Variabiles de la communication efficace	Moyenne	Ecart-type	Valeur minimum	Valeur maximum
1. communication spécifique	3,78	1,04	1,00	5,00
2. communication honnête	4,21	0,78	3,00	5,00
3. communication logique	4,26	0,82	2,00	5,00



4. communication complète	4,45	0,70	3,00	5,00
5. communication succincte	2,59	1,32	1,00	5,00
6. communication pertinente	4,19	1,17	1,00	5,00
7. communication orientée vers la rétroaction	3,61	1,18	1,00	5,00

Les données de ce tableau montrent que chez les cadres, une communication efficace doit être :

- premièrement *complète* (moyenne= 4,45 et écart-type= 0,70 ; valeur minimum= 3,00 et valeur maximum= 5,00) ;
- deuxièmement *logique* (moyenne= 4,26 et écart-type= 0,82 ; valeur minimum= 3,00 et valeur maximum= 5,00) ;
- troisièmement *honnête* (moyenne= 4,21 et écart-type= 0,78 ; valeur minimum= 2,00 et valeur maximum= 5,00) ;
- et quatrièmement *pertinente* (moyenne= 4,19 et écart-type= 1,17 ; valeur minimum= 1,00 et valeur maximum= 5,00).

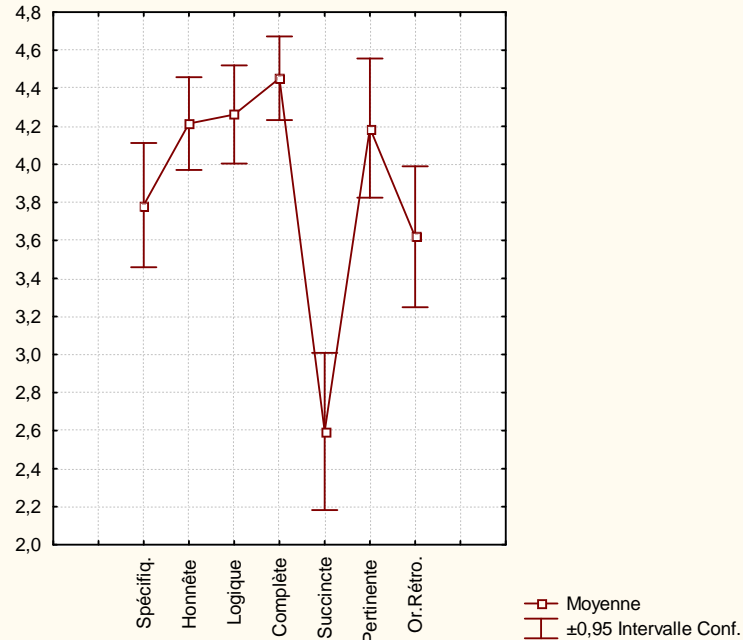
Ainsi, ces items, comparés aux autres, traduisent nettement ce que les cadres entendent par communication efficace, puisqu'elles présentent les scores moyens les plus élevés.

Nous reproduisons sur le graphique n°3, ci-après, le tracé de ces scores moyens.

**Graphiques n° 3 : Tracé de moyennes des variables de la communication efficace chez les cadres.**



**Tracé de moyennes: variables de la communication efficace chez les cadres**



**Légende :-** *Spécifiq.* = *Spécifique*  
 - *Or. Rétro.* = *Orientée vers la rétroaction*

De ce tracé de moyennes, il ressort que la communication complète, c'est-à-dire celle qui consiste à informer les personnes sur ce qui se fait au niveau de l'entreprise, en s'appuyant sur les détails est un élément majeur dans le cadre des relations de travail. Les cadres privilégient ce type de communication, parce qu'il permet d'éviter l'ambiguïté dans le circuit de l'information, susceptible de ternir les relations de travail.

L'analyse corrélacionnelle qui va suivre, nous permettra d'apprécier, d'une part, les liens que les différentes variables de la communication (y compris celles de la *communication efficace*) entretiennent entre elles et, d'autre part, leur influence sur les relations de travail.

### I.3. Analyse corrélacionnelle

Il s'agit, ici, d'analyser les corrélacions entre les différentes variables de la communication, d'une part, et les relations de travail, d'autre part. Les résultats de ces analyses sont résumés au niveau des tableaux 3 et 4, ci-après.



**Tableau n°3 : Matrice d'intercorrélations des variables de la communication chez les cadres (n=42).**

Variables de la communication (y compris la communication efficace)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	1,00	<b>0,88*</b>	0,29	0,23	-0,16	0,30	0,25	0,06	-0,08	<b>-0,40*</b>	-0,14
2. Communication avec les collègues		1,00	0,19	0,07	-0,14	0,29	0,25	-0,01	-0,08	<b>-0,58*</b>	-0,15
4. Communication et circulation de l'information				1,00	-0,08	0,02	0,28	-0,02	-0,01	-0,01	-0,05
<b>Communication efficace :</b>											
5. Spécifique					1,00	<b>0,35*</b>	-0,02	0,23	-0,05	0,09	<b>0,40*</b>
7. Logique							1,00	0,29	-0,10	-0,05	0,13
8. Complète								1,00	0,15	0,10	0,15
9. Succincte									1,00	0,07	0,04
10. Pertinente										1,00	0,28
11. Orientée vers la rétroaction											1,00

*\*Corrélations significatives marquées en gras à p<0,05*

Les corrélations obtenues entre les différents items de la communication varient de -0,01 à 0,88. Ainsi, sur 55 corrélations testées, 8 sont significatives ; il s'agit de :

- communication avec le supérieur hiérarchique / communication avec les collègues (r= 0,88, p<0,05) ;
- communication avec les collègues / communication pertinente (r= -0,58, p<0,05) ;
- communication honnête / communication complète (r= 0,48, p<0,05) ;
- communication honnête / communication logique (r= 0,44, p<0,05) ;
- communication avec le supérieur hiérarchique / communication pertinente (r= -0,40, p<0,05) ;
- communication spécifique / communication orientée vers la rétroaction (r= 0,44, p<0,40) ;
- communication et relations de travail / communication honnête (r= 0,38, p<0,05) ;
- communication spécifique / communication honnête (r= 0,44, p<0,35).

Les autres corrélations sont, soit faibles, soit nulles et, donc, difficilement interprétables. Notons, à cet effet, qu'ici la communication avec le supérieur hiérarchique et la communication avec les





*collègues* ont la plus forte corrélation parmi toutes les variables qui caractérisent la communication chez les cadres ( $r= 0,88, p<0,05$ ).

Cette corrélation positive et très élevée signifie que les cadres accordent une importance de premier choix, au niveau de l'entreprise, à la communication horizontale, c'est-à-dire ascendante (avec le supérieur hiérarchique) et verticale (avec les collègues). Cette importance peut s'expliquer par leur position hiérarchique. En effet, ils sont chargés de prendre en compte, de transformer, puis de transmettre les informations. Ils sont donc très sensibles aux nécessités d'initiatives informationnelles que leur type d'activité leur impose. Car, la manière de véhiculer l'information, de la traduire en actes conditionne l'accomplissement des tâches et a, par ailleurs, un impact non négligeable sur les relations de travail.

C'est la raison pour laquelle, nous semble-t-il, ils privilégient ces deux types de communication (horizontale et verticale) leur permettent d'assurer au mieux leur fonction. L'information recueillie auprès du chef hiérarchique doit d'abord être discutée entre collègues avant de la faire descendre auprès des subordonnés, afin d'éviter tout dysfonctionnement dans son applicabilité.

Ces résultats confirment donc notre hypothèse 1, selon laquelle compte tenu de leur position dominante dans la hiérarchie professionnelle, on s'attend chez les cadres à une corrélation positive et élevée entre la communication avec le supérieur hiérarchique et la communication avec les collègues.

Par ailleurs, nous observons que la *communication avec les collègues* est liée significativement, mais de manière négative à la *communication pertinente*, en ce qui concerne son efficacité ( $r= -0,58, p<0,05$ ). Cela signifie que le fait de communiquer avec les collègues ne rend pas forcément la communication pertinente, dans le sens de l'efficacité. Donc, même si on pense qu'une communication, pour être efficace, doit être pertinente, elle ne s'explique pas par le fait de communiquer avec ses collègues.

En outre, il faut souligner que les variables qui décrivent la communication efficace, dans l'ensemble entretiennent entre elles, des liens positifs (du moins en ce qui concerne les valeurs significatives). On peut donc penser que ces variables traduisent fidèlement ce qu'on entend par communication efficace chez nos sujets.

Dans le même esprit, nous avons testé le lien entre les différentes variables de la communication (variables indépendantes) et les relations au travail (variable dépendante), afin d'apprécier leur influence sur cette variable dépendante. Le tableau n°4, ci-après, résume les résultats obtenus, à cet égard.

**Tableau n°4 : Matrice de corrélations des variables de la communication (V.I.) avec chaque facteur mesurant les relations au travail (V.D.) chez les cadres (n= 42)**

Variables de la communication (V.I.)	Facteurs mesurant les relations de travail (V.D.)	
	Relations avec le supérieur hiérarchique	Relations avec les collègues
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	-0,10	-0,20
2. Communication avec les collègues	-0,24	-0,09
3. Communication et relations de travail	0,36	0,11
4. Communication et circulation de l'information	0,29	-0,26
<b>Communication efficace :</b>		
5. Spécifique	0,19	0,20
6. Honnête	-0,03	-0,11
7. Logique	0,18	-0,05
8. Complète	0,14	0,00
9. Succincte	0,13	-0,13



10. Pertinente	<b>0,37*</b>	0,16
11. Orientée vers la rétroaction	0,21	0,30

*\*Corrélation significative marquée en gras à  $p < 0,05$*

De ce tableau, il ressort, dans l'ensemble, que les variables de la communication sont peu corrélées avec les facteurs qui mesurent les relations de travail. La plupart de ces corrélations sont nulles et rendent, donc, leur interprétation difficile.

Néanmoins, la *communication pertinente* est la seule variable qui présente une valeur significative et positive au niveau des *relations avec le supérieur hiérarchique* ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,05$ ). Cette valeur, bien que modeste, montre qu'en matière de relations de travail, la communication semble plus pertinente (dans le sens de l'efficacité), lorsqu'elle s'opère avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues. C'est ce qui conforte notre hypothèse 2, d'après laquelle les variables liées à la communication prédisent mieux les relations de travail avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues.

Pour affiner ces résultats, nous avons voulu apprécier le pouvoir prédictif de ces variables, par rapport aux relations de travail, et cela à l'aide de la méthode de la régression multiple.

#### I.4. Analyse de la régression multiple

L'analyse de la régression multiple va nous permettre de tester, comme nous l'avons énoncé précédemment, l'effet des variables liées à la communication (V.I.) sur les relations de travail (V.D.). Il s'agit de voir si ces variables prédisent de manière significative les relations qui s'inscrivent dans le cadre du travail.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans les tableaux n°s 5 et 6, ci-après.

**Tableau n°5 : Synthèse de la Régression Multiple des variables liées à la communication (V.I.) avec les relations de travail (V.D.) chez les cadres ( $n = 42$ ).**

	Relations de travail avec le supérieur hiérarchique (V.D.)						
	Valeur statistique						
<i>Variables liées à la communication (V.I.)</i>	Bêta	R Multiple	R <sup>2</sup> Multiple	R <sup>2</sup> Ajusté	F (1,40)	P<	Erreur-Type Estimations
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	-0,098	0,098	0,009	-	0,393	0,533	7,603
2. Communication avec les collègues	-0,238	0,238	0,238	0,033	2,416	0,127	7,419
3. Communication et relations de travail	<b>0,356*</b>	<b>0,356</b>	<b>0,127</b>	<b>0,105</b>	<b>5,822</b>	<b>0,020</b>	<b>7,138</b>
4. Communication et circulation de l'information	0,288	0,288	0,083	0,060	3,639	0,063	7,314
<b>Communication efficace :</b>							
5. Spécifique	0,194	0,194	0,037	0,013	1,578	0,216	7,493
6. Honnête	-0,029	0,029	0,000	-	0,035	0,851	7,636
7. Logique	0,178	0,1784	0,031	0,007	1,316	0,258	7,517



8. Complète	0,139	0,139	0,019	-	0,799	0,376	7,565
9. Succincte	0,130	0,130	0,016	-	0,689	0,411	7,575
10. Pertinente	<b>0,368*</b>	<b>0,368</b>	<b>0,135</b>	<b>0,114</b>	<b>6,284</b>	<b>0,016</b>	<b>7,102</b>
11. Orientée vers la rétroaction	0,213	0,213	0,045	0,021	1,904	0,175	7,464

**\*Bêta significatif marqué en gras**

De ce tableau, il ressort que la variable *communication et relations de travail* présente une valeur significative au niveau des *relations de travail avec le supérieur hiérarchique* ( $\beta = 0,356$ ,  $f(1,40) = 5,822$ ,  $p < 0,020$ , significatif). Il en est de même, en ce qui concerne la *communication pertinente*, dans le sens de la communication efficace ( $\beta = 0,368$ ,  $f(1,40) = 6,284$ ,  $p < 0,016$ , significatif). Ce résultat confirme celui observé au niveau du tableau n°4, à propos de la *communication pertinente*, puisque cette variable est corrélée de manière significative et positive au niveau des *relations de travail avec le supérieur hiérarchique* ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,05$ ). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 2.

Quant aux autres variables de la communication, elles présentent des *bêtas* non significatifs avec la variable dépendante (*relations de travail avec le supérieur hiérarchique*) ; par conséquent, ils ne sont pas des bons prédicateurs de cette variable.

**Tableau n°6 : Synthèse de la Régression Multiple des variables liées à la communication (V.I.) avec les relations de travail (V.D.) chez les cadres (n= 42).**

	Relations de travail avec les collègues (V.D.)						
	Valeur statistique						
<i>Variables liées à la communication (V.I.)</i>	Bêta	R Multiple	R <sup>2</sup> Multiple	R <sup>2</sup> Ajusté	F (1,40)	P	Erreur-Type Estimations
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	-0,196	0,196	0,038	0,014	1,614	0,211	8,084
2. Communication avec les collègues	-0,091	0,091	0,008	-	0,339	0,563	8,211
3. Communication et relations de travail	0,111	0,111	0,012	-	0,504	0,481	8,194
4. Communication et circulation de l'information	-0,256	0,256	0,065	0,042	2,824	0,100	7,969
<b>Communication efficace :</b>							
5. Spécifique	0,196	0,196	0,038	0,014	1,598	0,213	8,086
6. Honnête	-0,109	0,109	0,012	-	0,487	0,489	8,196
7. Logique	-0,047	0,047	0,002	-	0,090	0,765	8,237
8. Complète	0,004	0,004	0,000	-	0,000	0,979	8,246
9. Succincte	-0,134	0,1342	0,018	-	0,733	0,396	8,171
10. Pertinente	0,155	0,155	0,024	-	0,996	0,324	8,145
11. Orientée vers la rétroaction	0,299	0,299	0,089	0,066	3,937	0,054	7,8682

Les résultats de ce tableau indiquent, globalement, que les variables liées à la communication prédisent très peu les *relations de travail avec les collègues*. En effet, on n'observe, ici, aucun *bêta* significatif entre ces variables et les relations que les cadres ont avec leurs collègues en situation de



travail : toutes les valeurs sont faibles et nulles. De ce fait, leur pouvoir prédictif, concernant ces relations, semble nul.

Ces résultats confirment, donc, ceux observés au niveau du tableau n°4 sur la matrice de corrélations des variables de la communication (V.I.) avec chaque facteur mesurant les relations au travail, notamment avec les collègues (V.D.).

En résumé, les résultats de la synthèse de la régression multiple montrent que, chez les cadres, la variable *communication et relations de travail* et la *communication pertinente* prédisent mieux les *relations de travail avec le supérieur hiérarchique* que les autres variables ; alors que les *relations de travail avec les collègues* ne sont prédites de manière significative par aucune variable qui évalue la communication.

Ces résultats indiquent donc que chez les cadres, les relations de travail, avec le supérieur hiérarchique, pour qu'elles soient satisfaisantes, doivent nécessairement passer par une communication de qualité, ne souffrant d'aucune ambiguïté : une communication pertinente. C'est, dans ce sens où ils pensent que la communication améliore les relations de travail.

Dans le même esprit, il nous a semblé également intéressant de regrouper les variables qui sont liées, afin d'aboutir à une condensation des données en termes de facteurs. Cela nous a permis d'apprécier la contribution des variables, en terme de variance expliquée au niveau de chaque facteur ; d'où l'analyse factorielle.

### I.5. Analyse factorielle

L'analyse factorielle que nous allons entreprendre, permet de décrire la structure factorielle des variables. Nous ne présentons, ici, que les deux premiers facteurs dont les saturations en terme de poids factoriels sont les plus importantes. Le tableau n°7, ci-après, donne les résultats obtenus à cet égard.

**Tableau n°7 : Poids factoriels (avec rotation varimax normalisé)**

Variables	Facteur 1	Facteur 2
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	0,621	-0,580
2. Communication avec les collègues	0,573	-0,650
3. Communication et relations de travail	0,659	0,171
4. Communication et circulation de l'information	0,319	-0,052
<b>Communication efficace :</b>		
5. Spécifique	0,268	0,525
6. Honnête	<b>0,740*</b>	0,027
7. Logique	0,657	0,054
8. Complète	0,481	0,332
9. Succincte	-0,087	0,100
10. Pertinente	-0,265	0,656
11. Orientée vers la rétroaction	0,135	0,588
12. Relations avec le supérieur hiérarchique	0,242	0,658
13. Relations de travail avec les collègues	0,003	0,530
<b>Variance expliquée</b>	2,693	2,683

*\*poids significatifs marqués en gras >0,740*

Les données contenues dans ce tableau font apparaître que sur les 13 variables mesurées, 1 seule est reliée de manière positive et significative au facteur 1 ; il s'agit de *communication honnête*,



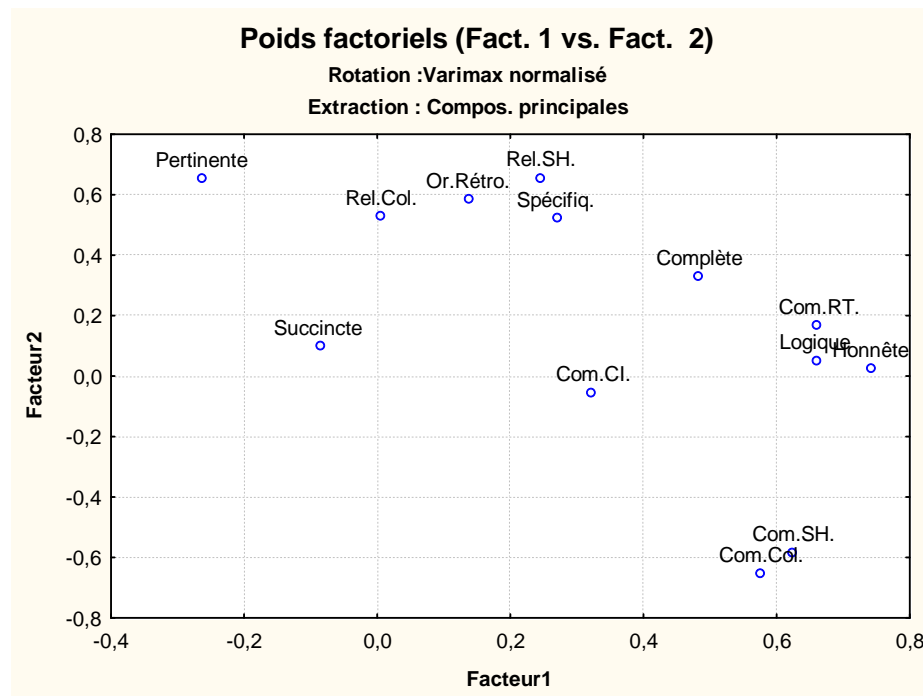
dans le cadre de la communication efficace ( $r = 0,740$ ,  $p < 0,70$ ). Quant aux variables, elles présentent des valeurs non significatives avec les deux facteurs. Ces résultats ne confortent nullement ceux observés au niveau des analyses précédentes.

Ainsi, pour les cadres, la bonne communication, c'est-à-dire la communication efficace, doit être honnête, afin de véhiculer une information exempte de toute ambiguïté. De ce fait, cela influence, positivement les relations de travail.

Soulignons, par ailleurs, que les deux facteurs expliquent presque le même pourcentage de la variance : 2,693%, pour le facteur 1 et 2,683%, pour le facteur 2.

Pour illustrer ces résultats, nous présentons, sous forme de graphique, le tracé des poids factoriels.

**Graphique n°4 : Tracé des poids factoriels.**



Le tracé des poids factoriels (Facteur 1 vs. Facteur 2) montre qu'il y a des blocs de variables qui se forment et qui présentent des oppositions. Ainsi, nous avons *communication avec le supérieur hiérarchique* et *communication avec les collègues* (premier bloc), *communication et relations de travail*, *communication logique* et *communication honnête* (deuxième bloc), *relations avec le supérieur hiérarchique*, *relations avec les collègues*, *communication orientée vers la rétroaction* et *communication spécifique* (troisième bloc).

La formation de ces blocs de variables s'explique par le fait qu'à l'intérieur de chaque bloc, les variables entretiennent des liens étroits. Les autres variables, à savoir, *communication pertinente*, *communication succincte* et *communication et circuit d'information* semblent isolées et, donc, n'ont aucun lien significatif avec les autres.



De ces résultats, il faut retenir que le premier bloc de variables s'oppose au deuxième (Facteur 1). Cela signifie que le fait de communiquer soit avec le supérieur hiérarchique, soit avec les collègues ne garantit nullement une communication logique et honnête dans le cadre des relations de travail.

Le troisième bloc s'oppose aux deux premiers (Facteur 2). Cette opposition s'explique par le fait que les relations de travail avec le supérieur hiérarchique et avec les collègues doivent favoriser une communication basée sur le feedback, c'est-à-dire un retour en soi, qui permette au cadre d'évaluer individuellement l'intérêt de ces relations.

Dans la même perspective, nous avons voulu réaliser une analyse en composantes principales, afin de compléter l'information obtenue au niveau de l'analyse factorielle.

### I.6. Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales (A.C.P.) va nous permettre d'apprécier la contribution de chaque variable mesurée au niveau des axes factoriels. Le tableau n°8, ci-après, donne un aperçu des résultats obtenus à ce sujet, uniquement les deux premiers facteurs.

**Tableau n°8 : Corrélations entre facteurs et variables chez les cadres (n= 42)**

<b>Variables</b>	<b>Fact. 1</b>	<b>Fact. 2</b>
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	<b>0,85</b>	0,01
2. Communication avec les collègues	<b>0,86</b>	-0,06
3. Communication et relations de travail	0,35	<b>0,58</b>
4. Communication et circulation de l'information	0,26	0,18
<b>Communication efficace :</b>		
5. Spécifique	-0,17	<b>0,56</b>
6. Honnête	<b>0,51</b>	<b>0,53</b>
7. Logique	0,43	0,49
8. Complète	0,11	<b>0,57</b>
9. Succincte	-0,13	0,01
10. Pertinente	<b>-0,64</b>	0,28
11. Orientée vers la rétroaction	-0,31	<b>0,51</b>
12. Relations avec le supérieur hiérarchique	-0,28	<b>0,64</b>
13. Relations de travail avec les collègues	-0,36	0,38

*\*p<0,001*

*N.B. Seules les saturations = ou > 0,50 ont été prises en considération.*

De ce tableau, il ressort que le facteur 1 présente des fortes corrélations significatives et positives au niveau de la communication avec le supérieur hiérarchique ( $r= 0,85$ ,  $p<0,001$ ) la communication avec les collègues ( $r= 0,86$ ,  $p<0,001$ ) et de manière moindre avec la communication spécifique ( $r= 0,51$ ,  $p<0,001$ ). Par contre, ce même facteur est corrélé négativement avec la communication pertinente ( $r=-0,64$ ).



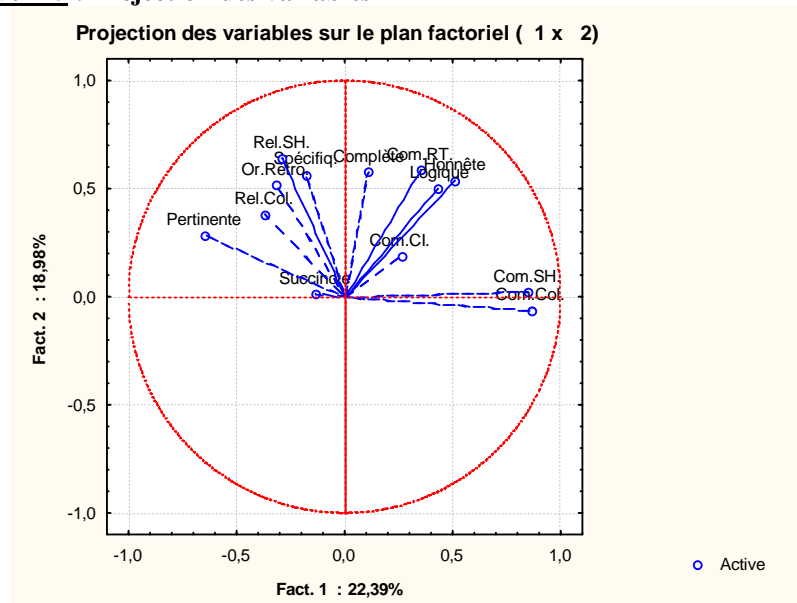
Quant au facteur 2, il a des saturations significatives et positives avec la *communication et relations de travail* ( $r= 0,58, p<0,001$ ), la *communication spécifique* ( $r= 0,56, p<0,001$ ), *honnête* ( $r= 0,53, p<0,001$ ), *complète* ( $r= 0,57, p<0,001$ ), *orientée vers la rétroaction* ( $r= 0,51, p<0,001$ ) et avec les *relations avec le supérieur hiérarchique* ( $r= 0,64, p<0,001$ ).

Ainsi, au regard de ces résultats, il apparaît que les variables les plus saturées avec le facteur 1 sont : la *communication avec le supérieur hiérarchique* et la *communication avec les collègues*. Ces deux variables traduisent donc la priorité que les cadres donnent à la communication, d'abord, avec le supérieur hiérarchique et, ensuite, avec les collègues dans l'exercice de leurs fonctions et dont la caractéristique est d'être spécifique. Ces variables ont donc un grand impact sur les relations de travail. Ce résultat confirme les résultats du tableau 3 où l'on observe une forte corrélation positive entre les deux variables ( $r= 0,88, p<0,05$ ).

En ce qui concerne, le facteur 2, la variable la plus saturée sont les *relations avec le supérieur hiérarchique*. Il est possible de penser à cet effet que les cadres accordent beaucoup plus d'importance aux relations avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues.

Nous résumons ces résultats à l'aide du graphique n°5, ci-après.

**Graphique n°5 : Projection des variables**



Ce graphique fait apparaître que la projection des variables, sur le plan factoriel, montre qu'au niveau du Facteur 1, les variables *Communication avec le supérieur hiérarchique* et *Communication avec les collègues* sont intimement liées et s'opposent à *Communication et Circulation d'information* qui semble isolée et aux variables *Communication complète*, *Communication honnête*, *Communication logique* (dans le cadre de la communication efficace) et à *Relations de travail avec les collègues*.

Ces résultats permettent donc de constater que les cadres mettent au premier plan la communication avec le supérieur hiérarchique et avec les collègues, en ce qui concerne les relations de travail, par rapport aux autres facteurs. Ils considèrent, de ce fait, qu'au regard de leur position hiérarchique, qui



est celle de concevoir, de traiter, de transmettre l'information, la communication avec le supérieur hiérarchique, d'une part, et avec les collègues, d'autre part, permet de solidifier les relations de travail, dans le sens de l'efficacité dans la prise de décision en matière de travail.

Concernant le Facteur 2, les variables *Relations avec le supérieur hiérarchique*, *Communication efficace*, *Communication orientée vers la rétroaction*, *Relations de travail avec les collègues* et *Communication pertinente* sont très liées et s'opposent à la variable *Communication succincte* qui paraît isolée. Ici, on peut penser que chez les cadres, les relations de travail, pour qu'elles soient efficaces, passent par une communication efficace à tous les niveaux.

Ces résultats confortent ceux du graphique n°4 sur le tracé de poids factoriels.

Quant aux résultats des valeurs propres, ils sont résumés dans le tableau n°9, ci-après.

**Tableau n°9 : Valeurs propres.**

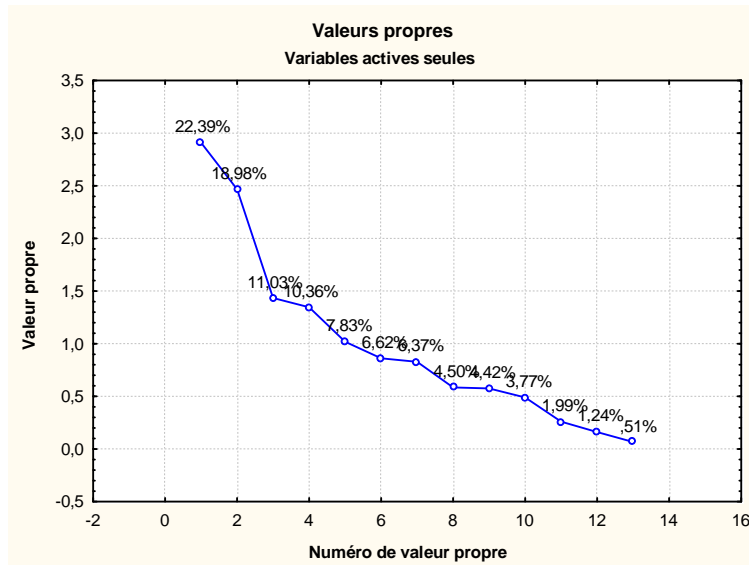
Valeur numéro	Valeur propre	% Total variance	Cumul valeur propre	Cumul%
1	<b>2,910</b>	<b>22,385</b>	<b>2,910</b>	<b>22,385</b>
2	2,466	18,976	5,377	41,362
3	1,434	11,032	6,811	52,394
4	1,346	10,360	8,158	62,754
5	1,0180	7,831	9,176	70,585
6	0,860	6,622	10,037	77,208
7	0,827	6,368	10,865	83,576
8	0,584	4,495	11,449	88,072
9	0,574	4,421	12,024	92,494
10	0,489	3,766	12,513	96,260
11	0,259	1,994	12,773	98,254
12	0,160	1,236	12,933	99,491
13	0,066	0,508	13,000	100,00





Les résultats de ce tableau indiquent que la première valeur propre présente un pourcentage de variance plus élevé que les autres (22,385%). Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus au niveau l'analyse factorielle. Le graphique n°6, ci-après, résume ces résultats.

**Graphique n°6 : Tracé des valeurs.**



L'allure générale du tracé de ces valeurs propres permet de distinguer nettement la première valeur propre des autres valeurs ; il en est de même, dans une moindre mesure, en ce qui concerne la deuxième valeur propre.

**II. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

A la lumière des résultats qui viennent d'être présentés, il ressort le constat suivant : premièrement, les cadres, compte tenu de leur position dominante dans la hiérarchie professionnelle, assortie de multiples responsabilités dans les diverses structures de l'entreprise, privilégient la communication horizontale (avec le supérieur hiérarchique) et la communication verticale (avec les collègues). La caractéristique essentielle de cette position est de gérer l'information au mieux (traitement, transmission à travers divers canaux, consignes, etc.), afin de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés. Pour ce faire, les cadres, avant de véhiculer cette information, doivent, d'abord, en discuter avec le supérieur hiérarchique et, ensuite, avec leurs collègues, dans le souci d'éviter des distorsions, quant à son interprétation auprès de leurs subordonnés (information descendante). Car, le responsable hiérarchique efficace est celui qui peut exprimer clairement ses idées et ses sentiments, afin que les autres comprennent ce qu'il veut dire. Le comportement et la perception des subordonnés dépendent alors en grande partie de la qualité de la communication entretenue avec leur responsable hiérarchique.

Dans ce cadre de réflexion, il semble que pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le responsable hiérarchique doit organiser les activités de ses subordonnés. De plus, il est censé motiver ses collaborateurs, afin que leurs tâches soient accomplies efficacement. Il passe généralement la majeure partie de son temps à communiquer avec ses subordonnés. Aussi, le responsable hiérarchique ne peut pas motiver ses subordonnés ni établir des relations interpersonnelles harmonieuses sans savoir communiquer à la fois avec ses subordonnés et avec ses propres supérieurs (Jardillier, 1978 ; Boussougou-Moussavou, 1996 ; Peretti, 2007). Car, comme le font observer Dolan et al. (op. cit., p. 161), « la direction de l'information tient compte de l'autorité et de la position hiérarchique ». C'est ce qui explique, sans nul doute, cette forte corrélation entre la communication qui s'opère entre le supérieur hiérarchique et les collègues ( $r = 0,88, p < 0,05$ ). Le signe positif de cette corrélation signifie



que chez les cadres, les nécessités d'initiatives informationnelles que leur type d'activités leur impose, en matière de communication, dépendent à la fois du supérieur hiérarchique et des collègues ; donc, il y a une interaction permanente à ce niveau.

En effet, si l'on se réfère à l'approche psychosociale de la communication (Abric, 1999), les processus de communication peuvent être interprétés comme des processus sociaux qui sont destinés aux phénomènes d'interaction. Ainsi, toute communication est une interaction, puisqu'elle se présente comme un phénomène dynamique qui produit une transformation, en ce sens qu'elle s'inscrit dans un processus d'inter-influence entre différents acteurs sociaux.

C'est dans cette optique que, selon Peretti (op. cit.), la communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de l'information accroît donc la capacité individuelle à agir et favorise l'intégration et le dynamisme de l'ensemble. De ce fait, en créant une identité et des références communes, la communication développe le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

Deuxièmement, ces résultats ont révélé que les variables liées à la communication prédisent mieux les relations de travail avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues. Ce constat s'appuie sur la synthèse de la Régression multiple réalisée, à cet égard, où nous observons, par exemple, que la variable *communication et relations de travail* présente une valeur significative avec les *relations avec le supérieur hiérarchique* ( $\beta = 0,356$ ,  $f(1,40) = 5,822$ ,  $p < 0,20$ , significatif).

Ainsi, comme nous pouvons le constater, la communication, chez les cadres semble meilleure avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues et elle conditionne, par conséquent, leurs relations de travail. Autrement dit, les relations de travail, avec le supérieur hiérarchique, pour qu'elles soient satisfaisantes, doivent nécessairement passer par une communication de qualité. C'est dans ce sens que la communication améliore les relations de travail. En effet, comme le souligne Maillat (1998), la communication fonde les relations hiérarchiques sur la confiance plutôt que sur l'autorité ; elle permet à la relation de se constituer, de se développer, etc. ; car, il est difficile d'imaginer une relation sans communication (Marc et Picard, op. cit.). Donc, c'est la communication qui donne sens et impact aux relations de travail.

### **CONCLUSION : Limites et perspectives de la recherche**

Au terme de cette étude portant sur l'impact de la communication sur les relations de travail, nous sommes parvenu au constat selon lequel les cadres privilégient la communication entre, d'une part, le supérieur hiérarchique (communication horizontale) et, d'autre part, les collègues (communication verticale), compte tenu des nécessités d'initiatives informationnelles que leur impose leur position sur l'échelle hiérarchique (traitement, circulation, transmission de l'information...). Ensuite, les variables liées à la communication, dans leur globalité, prédisent mieux les relations de travail avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues. C'est qui, relativement conforte nos hypothèses de travail.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Abric, J.-C. (1999). *Psychologie de la communication : théories et méthodes*. Paris : Armand Colin.
- Clark, H.H. (1996). *Using language*. Cambridge: University Press.
- Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, et J., Lamouireux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportements organisationnels*. Québec : Gaétan Morin.
- Flament, C. (1965). *Réseau de communication de groupe*. Paris : Dunod
- Guillevic, C. (1991). *Psychologie du travail*. Paris : Nathan.
- Hall, E.T. (1972). *La dimension cachée*. Paris : seuil.
- Houten, V. (1995). *Comparative industrial and employment relations. Trade union from a comparative perspective*. London.
- Jardillier, P. (1978). *La psychologie du travail*. Paris : PUF. « Que sais-je ? »
- Lancestre, C. (1993). *L'analyse transactionnelle*. Paris : PUF.
- Loubat, J.R. (2002). *Instaurer la relation de service en action sociale et médicosociale*. Paris : Dunod.



Revue Baobab: numéro 9  
Second semestre 2011

- Maillet, L. (1998). *Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail*. Quebec : Ottawa.
- Marc, E., Picard, D. (2000). *Relations et communications interpersonnelles*. Paris : Dunod.
- Moreno, J.L. (1954). *Fondement de la sociométrie*. Paris : PUF
- Olivésie, S. (2007). *La communication au travail : une critique de nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Paris : PUG.
- Peretti, J-M. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes*. Paris : Dunod
- Petit, F., Dubois, M. (1998). *Introduction à la psychologie des organisations*. Paris : Dunod.
- Sainsaulieu, R. (1981). *L'analyse sociologique des conditions de travail*. Paris : Anact.
- Watzlawick, P., Beavin, H. et Jacobson, D. (1972). *Une logique de communication*. Paris : Le Seuil
- Boussougou-Moussavou, J.A. (1996). Le problème de la communication dans l'art de la gestion de l'entreprise. *Les Annales de l'Université Omar Bongo*, N°11, Série Lettres et Sciences Humaines, 89-111.
- De Keyser, V. (1983). Communication sociale et charges mentales dans les postes automatisés. *Psychologie Française*. N°3-4, Vol. 28, 239-246.
- Porter, L. W. (1962). *Job attitudes in management : Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level*. *Job of Applied Psychology*, N°46,141-148.
- Mehrabian, W.A. (1967). Décoder la communication contradictoire.
- Wagar, T. (2001). Les relations patronales-syndicales : les points de vue des représentants sociaux sont-ils vraiment différents ? ». *Gazette du travail*, Vol. N°4, 30-33.
- Bongo Mouyivou, P. (1991). Influence de la communication sur les relations de type hiérarchique dans l'entreprise : cas de la S.E.E.G (siège social). *Mémoire de Licence*. Libreville : Université Omar Bongo.
- Eyang, N.C. (2006). Le lien entre le style de commandement et la qualité des relations interpersonnelles tel que perçu par les employés. *Rapport de Licence*. Libreville : Université Omar Bongo.