



INFLUENCE DE LA COMMUNICATION SUR LES RELATIONS AU TRAVAIL : CAS DES AGENTS APPARTENANT A L'ADMINISTRATION PUBLIQUE GABONAISE

INFLUENCE OF COMMUNICATION ON WORK RELATIONS: CASE OF AGENTS BELONGING TO THE GABONESE PUBLIC ADMINISTRATION

¹ MBINA YEMBI Moulin Aymar.

¹ Université Omar Bongo, membres du Centre de Recherche et d'Etudes en Psychologie (CREP) mbinaaymar790@gmail.com

MBINA YEMBI Moulin Aymar, Influence de la communication sur les relations au travail : cas des agents appartenant à l'administration publique Gabonaise, *Revue Espace, Territoires, Sociétés et Santé* 5 (9), 181-194, [En ligne] 2022, mis en ligne le 27/06/2022, consulté le 2022-06-27 20:55:01, URL: <https://retssa-ci.com/index.php?page=detail&k=244>

Résumé

Dans une organisation, le manager a le devoir de mettre en place des mécanismes permettant aux salariés de devenir performant. La communication, les relations au travail et le bien-être au travail font parties de ces leviers. D'ailleurs, il ne serait pas superfétatoire de dire qu'une grande partie des conflits au travail sont causés par une mauvaise communication. Cette recherche a pour objectif de mettre en valeur l'influence de la communication interne sur les relations au travail des employés gabonais exerçant dans les administrations publiques. Elle repose sur une étude empirique par questionnaire, réalisée auprès d'un échantillon de 62 employés (hommes et femmes). Les résultats montrent que nos adhérents privilégient une certaine forme de communication par rapport

au récepteur et que les variables liées à la communication globalement, prédisent mieux les relations de travail et le bien être avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues. En outre, une très forte corrélation est observée entre la communication avec le supérieur hiérarchique et la communication avec les collègues ($r=0,88$, $p<0,05$).

Mots-Clés : Gabon, Communication horizontale, communication verticale, relation de travail

Abstract

In an organization, the manager has the duty to put in place mechanisms allowing employees to become efficient. Communication, work relations and well-being at work are among these levers. Besides, it would not be superfluous to say that a large part of conflicts at work are caused by poor communication. This research aims to highlight the influence of internal communication on the labor relations of Gabonese employees working in public administrations. It is based on an empirical study by questionnaire, carried out on a sample of 62 employees (men and women). The results show that our members favor a certain form of communication in relation to the receiver and

that the variables related to communication overall, better predict working relationships and well-being with the hierarchical superior than with colleagues. In addition, a very strong correlation is observed between communication with colleagues ($r=0,88$, $p<0,05$).

Key words : Gabon, Horizontal communication, vertical communication, working relationship

INTRODUCTION

Avec l'adoption en 2016 du programme national de réforme administrative (PNRA), les pouvoirs publics gabonais ont décidé de doter le pays d'une administration adaptée aux besoins de notre temps, c'est-à-dire, résolument tournée vers des nouvelles perspectives, vers un nouveau paradigme, celui de la compétitivité. Une orientation qui lui donnera la possibilité d'être un acteur efficace et privilégié dans la construction d'un environnement social et économique, condition d'un bien-être du salarié et d'un développement harmonieux. Pour y parvenir, l'administration gabonaise doit être forte, dynamique et compétitive. Une compétitivité qui passe par la volonté des dirigeants, le dynamisme, le savoir-faire des agents et la mise en place des nouvelles pratiques dans la gestion des Hommes. La prise en compte de cette volonté, c'est-à-dire d'une meilleure gestion des ressources humaines par les pouvoirs publics s'est matérialisée par la réforme des directions du personnel qui a abouti à la création des directions centrales des ressources humaines. L'objectif de la communication dans les organisations de travail est de conceptualiser et de rationaliser des processus de transmissions entre machine, groupe ou entité. Il faut comprendre que cette recherche trouve tout son sens dans la mesure où la communication permet aux individus d'une même entreprise, d'une même administration de cultiver les relations interpersonnelles pour le bon fonctionnement du groupe de travail et l'amélioration de la performance. Dans l'administration, le manager doit chercher à

optimiser l'ensemble des leviers qui conduisent à la performance de son équipe ; la communication, les relations au travail et le bien-être au travail font parties intégrantes de ces leviers. Le bien-être étant défini comme un état psychologique positif (Diener, 1994). L'individu se considèrera dans un état de bien-être quand les manifestations positives l'emporteront sur les négatives. C'est ainsi que cette recherche a été menée autour des agents publics de l'administration gabonaise. De la sorte, toute communication est avant tout une conduite de travail puisque pour agir c'est-à-dire réaliser la tâche prescrite, il faut échanger les informations indispensables sur l'état de la situation dans laquelle on se trouve et sur les éléments complémentaires qui permettent de finaliser le travail : l'atteinte du but. Ainsi, l'objectif de cette étude est-elle, de voir si la qualité de la communication d'un agent influence ou non ses relations et ses rapports avec les autres agents, dans le cadre de la réalisation de son travail.

Pour atteindre cet objectif, notre travail est organisé en deux parties. Une première consacrée à la présentation de la problématique de recherche et une deuxième sur les outils méthodologiques, les résultats, la discussion et la conclusion.

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 la problématique de l'influence 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. Nous sommes, en effet, persuadés que la communication et les différents facteurs qui la définissent (canaux, nature de message, modalités de circulation, etc.) influencent les situations de travail et le bien-être 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 (2019) 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 ou 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 ?

Communiquer sert dans une administration 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 les universités et écoles, les interlocuteurs sont souvent en désaccord. Cette incompréhension est l'une des sources de conflit au travail. D'où vient cette incompréhension ? L'incompréhension 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 des blocages et le refus de communiquer. Dans tout essai de communication, nous nous heurtons toujours à un certain nombre de problèmes. Sommes-nous sûrs que nos messages puissent être saisis par les autres, avec leurs intentions précises, leurs tonalités, leurs intensités et la valeur ou la signification que nous voulons leur donner ?

Évidemment, la communication n'est pas toujours facile. La plupart des conflits au travail sont causés par une mauvaise communication. La littérature managériale néglige la diversité des facettes de la communication et méconnaît le rôle structurant qu'elle joue dans les situations de travail. Elle tend à occulter un fait. C'est que la communication est, non seulement au cœur des transformations récentes et que les manières de travailler, de produire, de s'organiser sont enregistrées, tout autant que le pivot de la recomposition salariale et des relations de pouvoir au sein des entreprises (Olivésie, 2007). Dans leur publication Detrie et Broyez (2001) montrent qu'une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports. Donc, plus sur le management que sur les techniques. 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 du 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 de travail. Notre problématique s'articule autour de l'idée directrice selon laquelle : la nature de l'organisation de travail est fonction de la qualité de la communication qui s'établit entre les individus en situation de travail. A partir de cette idée directrice, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la communication exerce une influence sur l'organisation de travail. Sur cette base, trois hypothèses opérationnelles se dégagent :

- Dans l'administration les agents sont plus portés vers la communication horizontale que sur les autres formes de communication en entreprise (hypothèse 1).
- La communication améliore mieux l'organisation de travail avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues (hypothèse 2).
- Dans les organisations la communication favorise le bien-être au travail des salariés (hypothèse 3).

Nous allons à présent décrire la démarche méthodologique utilisée, en vue de tester nos hypothèses.

1. MATERIALS AND METHODS

1.1. Cadre de l'étude, population d'enquête et choix de l'échantillon

1.1.1. Cadre de l'étude

Il est très difficile qu'une recherche ou encore une étude psychologique se passe d'une phase d'enquête. Cet état de fait correspond aux exigences d'une étude. Ainsi, que la recherche soit-elle de l'ordre fondamental ou appliqué, répondant à des préoccupations diverses, le chercheur éprouve le besoin d'aller sur le terrain pour avoir des informations concrètes. Dès lors, la présente étude s'est déroulée à Libreville auprès des agents publics appartenant à n'importe quelle administration de l'Etat.

1.1.2. Population d'enquête et choix d'échantillon

1.1.2.1. Définition de la population d'enquête

Notre population d'enquête est composée des hommes et des femmes du secteur public. Dans la hiérarchisation professionnelle, tous ces agents sont des fonctionnaires occupent la position d'employés.

1.1.2.2. Choix de l'échantillon

Cette enquête a été réalisée pendant la période de janvier à mars 2022. Pour choisir nos sujets, nous n'avons pas utilisé une technique d'échantillonnage particulière. Le seul critère de choix qui a prévalu était la disponibilité des sujets, notamment ceux qui ont accepté de participer à notre enquête. C'est, donc, un échantillon tout-venant. Nous avons, par ce mode de choix, réussi à avoir 62 agents. L'âge de ces agents oscillait entre 20 et 49 ans, entre 5 à 20 ans pour l'ancienneté et pour tous les niveaux confondus.

1.2. Questionnaire

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire que nous avons conçu sur la base de la littérature existante sur la communication et l'organisation de travail ainsi que sur les objectifs de l'étude. Ce questionnaire comporte trois volets : le premier volet porte sur la communication au travail et comporte quinze énoncés. Nous avons demandé aux sujets de donner leur position (accord ou désaccord) par rapport à ces énoncés. Ils y répondent à l'aide d'une échelle de type Likert en quatre points : En désaccord total (1) ; en désaccord (2) ; en accord (3) ; en accord total (4). Le deuxième volet quant à lui est axé sur la communication efficace et se structure autour de 7 énoncés sur une échelle en 5 points : pas du tout d'accord (1) ; très peu en accord (2) ; un peu en accord (3) ; moyennement en accord (4) ; fortement en accord (5). Enfin, le troisième volet porte sur les relations de travail

avec le supérieur hiérarchique et les collègues et comporte dix énoncés sur une échelle en cinq points : jamais (1) ; occasionnellement (2) ; souvent (3) ; très souvent (4) ; toujours (5).

Soulignons que ce questionnaire a été prétexté, avant sa passation définitive, auprès de 10 sujets tirés au hasard. Ces énoncés non posés aucun problème de compréhension de la part des sujets.

1.3. 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 :

- Statistique descriptive ;
- Analyse corrélationnelle ;
- Régression multiple pas à pas.

2. RÉSULTATS

2.1. Scores moyens des différentes variables à l'étude

L'objectif de ce travail étant d'étudier le lien entre la communication et l'organisation de travail, il est important de comparer les scores moyens des différentes variables qui traduisent la communication en milieu de travail, de façon à évaluer leur impact sur l'organisation de travail. Le tableau n°1, ci-après, donne un aperçu des résultats obtenus à cet égard.

Tableau n°1: Moyennes et Ecart-types ainsi que les valeurs moyennes de chaque variable mesurée, chez les agents (n=62).

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 organisation 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

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

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 organisation 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 voir, à travers ce tableau, il semble que les agents issus de notre étude accordent une importance particulière à la communication qui s'opère, d'une part, avec le supérieur hiérarchique et, d'autre part avec l'organisation de travail. 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. Soulignons, à cet effet, que ces agents pensent que la communication avec le supérieur hiérarchique est favorable et source de bien être, surtout lorsqu'elle conditionne l'efficacité de la gestion de l'organisation, tant au niveau de la définition des objectifs qu'au plan de la prise des décisions. C'est ce qui permet de déboucher non seulement sur un climat de travail

serein mais aussi sur un bien être permanent du salarié dans l'organisation. Aussi, la classification hiérarchique faite, à cet égard, conforte-t-elle également ces résultats. Dans le même ordre, nous avons voulu apprécier l'importance des variables qui concourent à une communication efficace en milieu de travail chez les agents. 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 (n=62).

Variables de la communication efficace	Moyenne	Ecart-type	Valeur Minimum	Valeur maximum
1. Spécifique	3,78	1,04	1,00	5,00
2. Honnête	4,21	0,78	3,00	5,00
3. Logique	4,26	0,82	2,00	5,00
4. Complète	4,45	0,70	3,00	5,00
5. Succincte	2,59	1,32	1,00	5,00
6. Pertinente	4,	1,17	1,00	5,00
7. Orientée vers la rétroaction	3,61	1,18	1,00	5,00

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

Les données de ce tableau montrent que chez les agents, 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 = 3,00 et valeur maximum = 5,00)
- Et quatrièmement pertinente (moyenne = 421 et écart-type = 0,78 ; valeur

minimum = 1,00 et valeur maximum = 5,00)

Ainsi, ces variables, comparées aux autres, traduisent nettement ce que les agents entendent par communication efficace, puisqu'elles présentent les scores moyens les plus élevés.

2.2. Corrélations des différentes variables mesurées

Il s'agit, ici d'analyser les corrélations entre les différentes variables de la communication, d'une part, et l'organisation 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'inter corrélations des variables de communication chez les agents (n=62).

Variables de la communication y compris communication efficace)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Communication avec le supérieur hiérarchique	1,00	0,88*	0,29	-0,23	0,16	0,30	0,25	-0,06	-0,08	-0,40*	-0,14
2. Communication avec les collègues		1,00	0,19	0,07	-0,14	0,29	0,25	-0,01	-0,06	-0,58*	-0,15
3. Communication et organisation			1,00	0,21	0,15	0,38*	0,26	0,19	-0,06	0,01	0,12
4. Communication et Circulation de l'information				1,00	-0,08	0,02	0,28	-0,02	-0,01	0,01	-0,05
5. Communication efficace : Spécifique					1,00	0,35*	-0,02	0,23	-0,05	0,09	0,40*
6. Honnête						1,00	0,44*	0,48	0,06	-0,13	-0,40
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

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

*Corrélations significatives marqués en gras à $p < 0,05$.

Les corrélations obtenues entre les différentes variables de la communication varient de -0,01 à 0,88, $p < 0,05$) et peuvent être interprétées comme suit :

- 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 ($r = 0,44$, $p < 0,35$).

Par ailleurs, 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 agents issus de notre échantillon ($r = 0,88$, $p < 0,05$). Cette corrélation positive et très élevée signifie que les agents accordent une importance de premier choix, au

niveau de l'organisation, à la communication horizontale. Des résultats qui sont en accord avec notre première hypothèse qui stipule que Dans l'administration les agents sont plus portés vers la communication horizontale que sur les autres formes de communication en entreprise (H1). Cette importance peut s'expliquer par leur position hiérarchique. En effet, ils sont chargés de prendre en compte et 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 acte conditionne l'accomplissement des tâches et par ailleurs, un impact non négligeable sur l'organisation de travail. C'est la raison pour laquelle, nous semble-t-il privilégiés ces deux types de communication (horizontale et verticale) leur permettant 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 nos hypothèses 1 (compte tenu de leur position dominante dans la hiérarchie professionnelle, on s'attend à une corrélation positive et élevée entre la communication avec les collègues, chez nos adhérents) et 3 (Dans les organisations la

communication favorise le bien-être au travail des salariés).

Par ailleurs, nous observons que de manière positive 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 que par le fait de communiquer avec ses collègues. En outre, il faut souligner que les véritables corrélations qui dérivent de la communication efficace entretiennent entre elles, dans l'ensemble, 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 (variable indépendante), et les relations au travail (variable dépendante), afin d'apprécier leur influence sur cette variable indépendante. 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) (n=62)

Variables de la communication (VI)	Facteurs mesurant les relations de travail (VD)	
	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 organisation	0,36	0,11
4. Communication et circulation de l'information	0,29	-0,26
5. Communication efficace : 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	0,37*	0,16
11. Orientée vers la rétroaction	0,21	0,30

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

De ce tableau, il ressort, dans l'ensemble, que les variables de la communication sont peu corrélées avec les facteurs qui mesurent l'organisation. 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 non seulement avec l'organisation mais également avec le supérieur hiérarchique ($r=0,37$, $P<0,05$). Ces valeurs, bien que modestes, montrent 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 affirmer 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.

2.3. Synthèse de la régression Multiple des variables liées à la communication avec l'organisation

L'analyse de la régression multiple va nous permettre de tester, comme nous avons énoncé précédemment, l'effet des variables liées à la communication (V.I) sur l'organisation (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°5 et 6, ci-après.

Tableau n° 5 : Synthèse de la régression Multiple des variables liées à la communication (V.I) avec l'organisation (V.D) (n=62).

Variables liées à la communication (V.I)	Relation de travail avec le supérieur hiérarchique (V.D)						
	Valeur statistique						
	Bêta	R Multiple	R2 Multiple	R2 Ajusté	F(1,40)	P<	Erreur Type
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 organisation	0,356*	0,356	0,127	0,105	5,822	0,020	7,138
4. Communication et circulation de l'information	0,288	0,288	0,088	0,060	3,639	0,063	7,314
5. Communication efficace : 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	0,368	0,368	0,135	0,114	6,284	0,016	7,102
11. Orientée vers la rétroaction	0,213	0,213	0,045	0,021	1,904	0,075	7,464

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

De ce tableau, il ressort que la variable communication et relations de travail présentent une valeur significative avec l'organisation et 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 avec l'organisation 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 de bons prédicateurs de cette variable.

Tableau n° 6 : Synthèse de la régression multiple des variables liées à la communication (V.I) avec l'organisation (V.D) chez les supérieurs hiérarchiques (n=62).

Variables liées à la communication (V.I)	Relation de travail avec le supérieur hiérarchique (V.D)						
	Valeur statistique						
	Bêta	R Multiple	R2 Multiple	R2 Ajusté	F (1,40)	P<	Erreur Type
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 organisation	0,111	0,111	0,012	-	0,504	0,181	8,194
4. Communication et circulation de l'information	-0,256	0,256	0,065	0,042	2,824	0,100	7,969
5. Communication efficace : 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	0,189	8,196
7. Logique	0,047	0,047	0,002	-	0,090	0,765	8,237
8. Complète	0,004	0,004	0,004	0,000	0,000	0,079	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

Source : Données de l'enquête réalisée (M.A. Mbina Yembi, 2022)

Les résultats de ce tableau indiquent, globalement, que les variables liées à la communication prédisent très peu l'organisation 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 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 les variables communication, relations de travail et communication pertinence prédisent mieux l'organisation de travail avec le supérieur hiérarchique que les autres variables. Des résultats pertinents qui sont en adéquations avec

l'esprit du bien-être du salarié. Une orientation prédite par notre hypothèse opérationnelle 3 ; alors que l'organisation 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 agents, l'organisation de travail, avec le supérieur hiérarchique, pour qu'elle soit satisfaisante, doit nécessairement passer par une communication de qualité, ne souffrant d'aucune ambiguïté : une communication pertinente. C'est, dans ce sens qu'ils estiment que la communication améliore les relations de travail et donc le climat organisationnel

3. DISCUSSION

A la lumière des résultats qui viennent d'être présentés, il ressort le constat suivant : premièrement, les agents, compte tenu de leur position dominante dans la hiérarchie

professionnelle, assortie des multiples responsabilités dans les diverses structures de l'entreprise, privilégient la communication horizontale (avec les supérieurs hiérarchiques) et la communication verticale (avec les collègues). Sur la base de ces résultats, Jablin et Robichaud (1992) ont montré que ce type d'interaction, à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, pouvait croître (Marting, 1969), diminuer (Bacharach & Aikenn, 1977 ; Burns, 1954 ; Martin, 1959), ou encore demeurer la même (Dubin & Spray, 1964 ; Wickersburg, 1968). La caractéristique essentielle de cette position est de gérer l'information au mieux (traitement, transmission à travers divers canaux, consignes etc.), afin de garantir un bien être aux salariés et de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée. Certaines études ayant la même orientation ont montré que la part des communications allant du supérieur vers la personne subordonnée augmente à mesure que l'on monte dans la hiérarchie (Dubin & Spray, 1964), alors que d'autres travaux ont rapporté des tendances inverses (Burns, 1954 ; Dublin, 1962), et que d'autres n'ont pu dégager de relations significatives entre ces deux variables (Martin, 1959). Pour ce faire, les agents de notre échantillon, avant de véhiculer l'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, de manière à ce que les autres comprennent ce qu'il veut dire. Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) ont ainsi

rapporté que, comparativement aux personnes des niveaux inférieurs, les personnes des niveaux plus élevés de la hiérarchie font davantage usage d'assurance et de stratégies de rationalité dans leurs tentatives d'influencer à la fois leurs supérieurs et leurs subordonnés. Le comportement et la perception des subordonnés dépendant alors en grande partie de la qualité de la communication entretenue avec leur responsable hiérarchique. Dans ce cadre, la recherche de Hannaway (1985) indique qu'en situation de haute incertitude, les cadres supérieurs initient plus d'interactions verbales (sous forme de conversations ou de réunions) que les cadres intermédiaires ou de niveaux inférieurs. De même, Brinkerhoff (1972) a rapporté que les cadres supérieurs étaient plus enclins à faire usage de réunions de personnel que les cadres de niveaux inférieurs en situation de crise et d'instabilité des fonctions ou des tâches ; ses résultats ne révèlent toutefois pas une forte corrélation entre ces variables ($\gamma = 16$). Putnam & Sorenson (1982) remarquèrent que les cadres des niveaux les plus élevés avaient tendance à réagir aux messages équivoques en recherchant des solutions ou des gestes à poser, alors que les gestionnaires des niveaux inférieurs s'attardaient plutôt à formuler un plus grand nombre d'interprétations.

Dans ce cadre de réflexion, il semble que pour atteindre les objectifs de l'organisation, le responsable hiérarchique doit organiser les activités de travail avec 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-il motiver ses subordonnés ni établir des relations interpersonnelles harmonieuses sans savoir communiquer à la fois avec ses subordonnés et avec ses propres supérieurs (Boussougou-Moussavou, 1996 ; Jardillier, 1978 ; Peretti, 2007).

En effet, comme le font observer Dollan et al. (2002), « 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 ces agents, 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. Une situation qui traduit le bien être des salariés dans l'organisation.

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-elle 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 les 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 développent le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun. Ce constat s'appuie sur la synthèse de la régression multiple réalisée ; à cet égard, nous observons, par exemple, que les variables communication et relations de travail présentent une valeur significative avec le supérieur hiérarchique ($\text{betâ} = 0,356$, $f(1,40) = 5,822$, $p<0,20$, significatif). Ainsi, comme nous pouvons le constater, la communication chez les agents semble meilleure avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues et elle conditionne, par conséquent l'organisation. 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 hiérarchiques sur la confiance plutôt que sur l'autorité. Elle permet également à la relation de se constituer, de se développer, etc. ; vu qu'il est difficile d'imaginer une relation sans communication (Marc et Picard, 2000). Donc, c'est la communication qui donne sens et impact aux relations de travail et au bien-être, cette dernière citée étant considérée comme « un état psychologique résultant d'un

rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail » (Biétry et Creusier, 2013).

CONCLUSION

Au terme de cette étude portant sur l'impact de la communication sur les relations au travail, nous sommes parvenus au constat selon lequel nos adhérents 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 l'échelle hiérarchique (traitement, circulation, transmission de l'information.). Ensuite, les variables liées à la communication globalement, prédisent mieux les relations de travail et donc le bien-être avec le supérieur hiérarchique qu'avec les collègues. Ce qui, relativement conforte nos hypothèses de travail. Cependant, nous sommes conscients des limites de cette recherche. Ces limites s'expliquent, en majeure partie, par la rareté de travaux à notre disposition, traitant directement de la problématique de la relation entre la communication et les organisations. En outre, nous n'avons pas suffisamment cerné les variables liées à la communication et aux organisations, surtout en tenant compte du contexte gabonais. Quant aux perspectives de la recherche, nous pensons, par exemple, qu'il serait intéressant de combler les lacunes constatées dans cette étude, en ciblant au mieux les variables susceptibles de traduire concrètement la communication et les organisations, dans le contexte des entreprises gabonaises. Ensuite, il serait important de

comparer les agents du secteur public avec ceux du secteur privé, de façon à voir si l'impact de la communication sur les organisations varie en fonction du secteur d'activité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABRIC Jean Claude 1999, *Psychologie de la communication : théories et méthodes*. Paris : Armand Colin.

BACHARACH Samuel B., & AIKEN Michael, 1977, *Communication in administrative, bureaucracies*. *Academy of Management Journal*, 20,356-377. DOI : 10.2307/255411

BIÉTRY Franck et CREUSIER Jordan, 2013, Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 23–41.

BOUSSOUGOU-MOUSSAVOU Jean Aimé, 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.

BRINKERHOFF Merlin B., 1972, Hierarchical status, contingencies, and the administrative staff conference. *Administrative Science Quarterly*, 17,395-407. DOI : 10.1109/EMR.1975.4306421

BURNS Tom, 1954, The direction of activity and communication in a departmental executive group : A quantitative study in a British engineering factory with a self-recording technique. *Human Relations*, 7,73-97.

DOI : 10.1177/001872675400700104

Influence de la communication sur les relations au travail : cas des agents appartenant à l'administration publique Gabonaise

DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, 2001, La communication interne au service du management. 2^{ème} édition, Paris.

MORIN Denis, 2003, Compte rendu de [Psychologie du travail et comportement organisationnel (2^e édition) par Shimon L. Dolan, Éric Gosselin, Jules Carrière et Gérard Lamoureux, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 508 p., ISBN : 2-89105-803-8.] Relations industrielles / Industrial Relations, 58(1), 157–160. <https://doi.org/10.7202/007379ar>.

DUBIN Robert, et SPRAY S., 1964, Executive behavior and interaction. Industrial Relations, 3,99-108.

DOI : 10.1111/j.1468-232X.1964.tb00821.x

DUBIN Robert, 1962, Business behavior « behaviorally » viewed. In G. B. Strother (Ed), Social science approaches to business behavior (pp. 11-56). Homewood, IL : Dorsey Press.

HANNAWAY Jane, 1985, Managerial behavior, uncertainty and hierarchy : A prelude to synthesis. Human Relations, 38,1085-1100.

JABLIN M. Frédéric et ROBICHAUD Daniel, 1992, « Communication et structure formelle de l'organisation : une revue de la littérature », Communication et organisation [En ligne], 2 | 1992, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 03mai2022. URL

:<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1575> ; DOI :<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1575>

JARDILLER Pierre, 1978, La psychologie du travail. Paris, PUF. « Que sais-je ? »

KIPNIS David, SCHMIDT Stuart M. et WILKINSON Ian, 1980, Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one's way. Journal of Applied Psychology, 65,440-452. DOI : 10.1037/0021-9010.65.4.440

LANCESTRE Antoine. 1993, L'analyse transactionnelle. Paris PUF.

MARC Edmon et PICARD Dominique, 2000, Relations et communications interpersonnelles. Paris Dunod.

MARTIN, Noum, 1959, The levels of managements and their mental demands. In W.I. Warner & N. H. Martin (Eds), Industrial man (pp. 276-294). New York : Harper.

MARTIN Boris 1969, A study of grapevine communications patterns in a manufacturing organization. Academy of Management Journal, 12,385-386.

OLIVESIE Stéphane, 2007, La communication au travail : une critique de nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. Paris : PUF.

PERETTI Jean Marie, 2007, Ressources humaines et gestion des personnes. Paris : Dunod.

PUTNAM Linda, et SORENSON Ritch., 1982, Equivocal messages in organizations. Human Communication Research, 8,114-132. DOI : 10.1111/j.1468-2958.1982.tb00659.x

WICKESBERG Alan, 1968, Communication networks in the business organization structure. Academy of Management Journal,11,253-262. DOI : 10.2307/254751