

Université de Montréal

L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction
au travail

Par
Isabelle Laurin

École des relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle
en relations industrielles

Le 24 août 2006

© Isabelle Laurin, 2006



HD

4875

US4

2006

V-024

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction
au travail

présentée par :

Isabelle Laurin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard
président-rapporteur

Tania Saba
directrice de recherche

Gilles Guérin
membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation¹ et la satisfaction au travail en examinant l'effet modérateur des carences de la communication. L'étude a été effectuée auprès de 2743 employés d'une entreprise internationale. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire électronique sur la communication organisationnelle. Les résultats des analyses statistiques révèlent que la communication organisationnelle influence positivement la satisfaction et l'autonomisation au travail. De plus, les carences de la communication ont un effet modérateur entre la communication organisationnelle et la satisfaction et l'autonomisation au travail.

Mots-clés :

1. Communication organisationnelle
2. Types d'information
3. Satisfaction au travail
4. Autonomisation au travail
5. Carences de la communication

¹ Selon la traduction offerte par l'Office de la langue française, le terme *empowerment* est remplacé et défini par l'autonomisation au travail afin de respecter l'usage de la langue française.

SUMMARY

This study examines the influence of organizational communication on job satisfaction and empowerment using communication weaknesses as moderators. The sample consists of 2743 employees from an international company. The data was collected via an electronic questionnaire on organizational communication. The results of the statistical analyses reveal that organizational communication influences positively job satisfaction and empowerment within the workplace. Also, communication weaknesses moderated the relationship between organizational communication and job satisfaction and empowerment.

Key words:

1. Organizational communication
2. Information types
3. Job satisfaction
4. Empowerment
5. Communication weaknesses

TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	iv
DÉDICACE	x
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Revue de littérature	4
1.1. La communication organisationnelle.....	4
1.1.1. L'origine de l'expression « communication organisationnelle ».....	4
1.1.2. L'importance de la communication organisationnelle à travers les définitions.....	6
1.1.3. Les théories de la communication.....	7
1.1.3.1. Le modèle classique de la communication.....	8
1.1.3.2. Les théories de l'organisation ayant des composantes communicationnelles.....	10
1.1.3.3. Les théories de la communication organisationnelle.....	13
1.1.3.3.1. L'approche fonctionnaliste.....	13
1.1.3.3.2. L'approche interprétative.....	14
1.1.4. Les approches et les théories de gestion des ressources humaines marquant l'importance de la communication.....	16
1.1.4.1. La communication comme élément déterminant dans les modèles explicatifs de l'autonomisation au travail.....	16
1.1.4.2. La communication comme élément déterminant dans les modèles explicatifs de la satisfaction au travail.....	22
1.2. Les modes de la communication organisationnelle.....	25
1.2.1. Les caractéristiques de la communication organisationnelle.....	25
1.2.1.1. La communication descendante.....	26
1.2.1.2. La communication ascendante	26
1.2.1.3. La communication latérale.....	27
1.2.2. Les formes de communication.....	28

1.2.2.1. La communication orale.....	28
1.2.2.2. La communication écrite.....	29
1.2.2.3. La communication électronique.....	30
1.2.3. Le contenu de l'information.....	31
1.2.3.1. L'information liée au travail et aux procédés.....	31
1.2.3.2. L'information liée aux règlements.....	32
1.2.3.3. L'information liée au contexte.....	32
1.3. Les déterminants d'une bonne et/ou d'une mauvaise communication.....	33
1.3.1. Les déterminants d'une bonne communication.....	33
1.3.1.1. La quantité de l'information.....	33
1.3.1.2. La qualité de l'information.....	34
1.3.1.3. La clarté de l'information.....	34
1.3.2. Les carences de la communication.....	35
1.4. Les acteurs dans un processus de communication organisationnelle.....	36
1.4.1. La haute direction.....	36
1.4.2. Le supérieur immédiat.....	37
1.4.3. Le conseiller en ressources humaines.....	38
1.4.4. L'employé.....	38
CHAPITRE 2 : La problématique, le modèle conceptuel, les questions de recherche et les hypothèses de recherche.....	40
2.1. La problématique de recherche.....	40
2.2. Le modèle conceptuel.....	43
2.3. Les questions de recherche.....	45
2.4. La formulation des hypothèses.....	45
CHAPITRE 3 : La méthodologie.....	48
3.1. Le type de recherche.....	48
3.2. La population de recherche.....	48
3.3. L'opérationnalisation des variables.....	49
3.3.1. Les variables dépendantes: l'autonomisation et la satisfaction au travail.....	49

3.3.2. La variable indépendante : Le contenu de l'information.....	49
3.3.3. La variable modératrice : Les carences de la communication.....	50
3.3.4. Les variables de contrôle : Le niveau de supervision et l'ancienneté.....	51
3.4. L'instrument de collecte de données.....	52
3.5. Le plan d'analyse : l'analyse statistique.....	52
3.5.1. L'analyse descriptive.....	52
3.5.2. L'alpha de Cronbach.....	53
3.5.3. Les analyses bivariées et multivariées	53
CHAPITRE 4 : Les résultats des analyses statistiques.....	54
4.1. Les statistiques descriptives.....	54
4.1.1. La description de la variable indépendante.....	55
4.1.2. La description des variables de contrôle.....	61
4.1.2.1. L'ancienneté.....	62
4.1.2.2. Le niveau de supervision.....	62
4.1.3. La description de la variable modératrice.....	63
4.1.4. La description des variables dépendantes.....	67
4.1.4.1. La satisfaction au travail.....	67
4.1.4.2. L'autonomisation au travail.....	68
4.2. Les analyses bivariées.....	69
4.2.1. Les liens entre les dimensions du contenu de l'information et de la satisfaction au travail et de l'autonomisation au travail	70
4.2.2. Les liens entre les dimensions des carences de la communication et de la satisfaction au travail et de l'autonomisation au travail.....	73
4.3. Les analyses multivariées.....	75
4.3.1. Les effets modérateurs des carences de la communication sur la relation entre le contenu de l'information et la satisfaction au travail.....	76
4.3.2. Les effets modérateurs des carences de la communication sur la relation entre le contenu de l'information et l'autonomisation au travail.....	79
CHAPITRE 5 : Discussion.....	87
5.1. Les variables de contrôle pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail.....	87
5.2. L'importance du contenu de la communication pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail.....	88
5.3. L'importance des carences de la communication pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail.....	90
5.4. L'importance de considérer les carences de la communication pour expliquer l'influence du contenu de l'information et la satisfaction et l'autonomisation au	

travail.....	93
5.5. Les contributions de l'étude.....	97
5.6. Les limites de l'étude.....	98
5.7. Les pistes de recherches futures.....	98
CONCLUSION.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	100

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau I	La distribution des répondants selon le contenu de l'information..... 56
Tableau II	Analyse factorielle sur seize indicateurs mesurant le contenu de l'information..... 61
Tableau III	La distribution des répondants selon l'ancienneté..... 62
Tableau IV	La distribution des répondants selon le niveau de supervision..... 62
Tableau V	La distribution des répondants selon les carences de la communication... 63
Tableau VI	Analyse factorielle sur onze indicateurs mesurant les carences de la communication..... 67
Tableau VII	La distribution des répondants selon le niveau de la satisfaction au travail..... 68
Tableau VIII	La distribution des répondants selon l'autonomisation au travail..... 69
Tableau IX	La matrice de corrélation des variables mesurant l'influence du contenu de l'information sur la satisfaction au travail..... 70
Tableau X	La matrice de corrélation des variables mesurant l'influence du contenu de l'information sur l'autonomisation au travail..... 72
Tableau XI	La matrice de corrélation des variables mesurant l'influence des carences de la communication sur la satisfaction au travail..... 73
Tableau XII	La matrice de corrélation des variables mesurant l'influence des carences de la communication sur l'indice de l'autonomisation au travail..... 75
Tableau XIII	Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et la satisfaction au travail..... 78
Tableau XIV	Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et l'indice de l'autonomisation au travail..... 81
Tableau XV	Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et l'autonomisation au travail..... 85

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le modèle classique de la communication.....	Page 8
Figure 2	Le modèle conceptuel de recherche.....	44

DÉDICACE

Je dédie cet ouvrage à mon père Jean-Paul Laurin pour le support qu'il m'a donné au cours des dernières années, même si la vie n'a pas toujours été facile. Il est mon modèle car il a su compléter ses études universitaires à temps partiel durant huit années consécutives en conjuguant ses deux emplois et sa famille. Papa, tu m'as été une grande source d'inspiration par ta force et par ta persévérance dans la vie.

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier sincèrement ma directrice de recherche, Madame Tania Saba, qui a su me diriger dans cette grande aventure qui est le mémoire. Je vous remercie d'avoir cru en moi et de m'avoir poussée à terminer mon mémoire après deux années et demi de rédaction. Je vous remercie aussi pour votre remarquable patience et d'avoir toujours été disponible pour moi. Il n'est pas facile de nos jours de conjuguer les études à notre emploi et Madame Saba ne m'a jamais laissé tomber en démontrant son dynamisme et son intérêt à cette recherche. Encore une fois, merci Madame Saba.

J'insiste pour remercier mon copain Martin qui a su me montrer son support et surtout, son excellente patience durant la rédaction de ce mémoire. Champagne Martin!

Je voudrais également remercier mon ancienne supérieure immédiate, Madame Katya Laviolette, pour m'avoir laissé la chance de faire cette recherche dans l'entreprise. Katya, merci pour ton leadership exemplaire et j'ai appris de toi qu'il faut croire en nos rêves et surtout, ne jamais lâcher. Je suis fière aujourd'hui d'atteindre ce grand rêve, mon diplôme de maîtrise. Thanks Katya!

Enfin et surtout, un gros merci à ma vice-présidente, Madame Anne Grenier, qui m'a accordée un congé sans solde pour réussir à déposer ce mémoire. Merci Anne, tu es super!

INTRODUCTION

Depuis les quinze dernières années, les problématiques entourant la communication organisationnelle connaissent un grand essor dans les entreprises. Les gestionnaires se posent comme question : « que devons-nous communiquer, quand devons-nous communiquer et comment communiquer efficacement? ». La réponse à ces questions n'est pas toujours aussi claire et évidente. C'est la raison pour laquelle les praticiens et les théoriciens se sont souvent penchés sur les problématiques entourant la communication organisationnelle. Plusieurs théories ont été avancées pour expliquer le phénomène, ses difficultés et ses enjeux ainsi que les moyens à prendre en vue d'une meilleure communication organisationnelle.

À l'heure actuelle, la communication organisationnelle prend de plus en plus d'importance. Cette dernière s'intègre aux objectifs d'affaires d'une entreprise et elle est directement liée au succès ou à l'échec d'une organisation (Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998). Lors d'un rapport de recherche sur la communication organisationnelle effectué en 1992 et réalisé par le Groupe Innovation en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, 96% des chefs d'entreprise interrogés n'ont pas hésité à répondre que la communication organisationnelle est l'un des éléments essentiels contribuant au succès d'une organisation (Duguay et Schmit, 2003). Dans une autre étude sur la communication effectuée en 1999 par Watson Wyatt /IABC auprès de 913 entreprises, seulement 50% des entreprises performantes ont mentionné qu'elles étaient satisfaites des résultats obtenus avec leur programme de communication descendante (Grensing-Pophal, 2002).

Pour les gestionnaires, le rôle de la communication consiste à apporter un soutien à la prise de décision, à informer les employés ainsi qu'à favoriser leur socialisation et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les dirigeants savent que le succès de leur entreprise sera le résultat, entre autres, d'une communication de qualité efficace avec leurs employés.

Pour les employés, la communication organisationnelle joue un rôle essentiel leur permettant de contribuer au succès de l'entreprise (Lawler, 1992). Partager l'information sur la performance de l'entreprise permet à la main-d'œuvre de mieux comprendre l'orientation de l'organisation et comment celle-ci progresse sur le marché. Dans ce même ordre d'idées, Mihm (2001) précise que le partage de l'information permettant l'implication des employés dans le processus décisionnel des entreprises constitue un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Likert (1993) et Schuler (1995) indiquent que la communication organisationnelle permet aux employés de cerner les attentes de l'employeur à leur égard, de comprendre la manière dont leur travail doit être fait et d'être attentif à ce que les autres pensent de leur travail. La communication organisationnelle vient donc réduire l'ambiguïté du rôle et par la même voie vient augmenter la loyauté de l'employé. La communication organisationnelle est également susceptible de créer un impact sur la satisfaction des employés dans l'entreprise (Pettit, Goris et Vaught, 1997; Pincus, 1986). Par ailleurs, l'absence de la communication interne peut causer des impacts majeurs et des conséquences néfastes à l'entreprise, tels que le mécontentement, la perte de confiance, l'absentéisme, le roulement de main-d'œuvre et les pertes financières (Augendre, 1997; Duguay et Schmit, 2003).

D'après la revue de littérature, il semble y avoir un intérêt à étudier la communication organisationnelle étant donné ses retombées organisationnelles. Dans ce mémoire, nous

nous intéressons à l'étude de l'impact de la communication organisationnelle sur deux conséquences importantes, notamment l'autonomisation et la satisfaction en milieu de travail. Basée sur une enquête effectuée auprès de 2743 employés d'une entreprise internationale, cette recherche permettra d'identifier l'influence du contenu de la communication sur l'autonomisation au travail et la satisfaction au travail. Notre étude tiendra compte également des carences de la communication qui peuvent entraver sa bonne marche dans les organisations et l'empêcher de donner les effets escomptés. Plus précisément, nous nous attarderons à expliquer l'influence des types de contenu de la communication sur l'autonomisation et la satisfaction au travail en examinant l'effet de modération des carences de la communication organisationnelle.

Le présent travail présente notre mémoire qui se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre présente la revue de littérature pour une meilleure compréhension des théories de la communication organisationnelle, de ses déterminants, de ses conséquences ainsi que des carences de la communication. Le deuxième chapitre traite de la problématique, du modèle conceptuel, des questions et des hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, nous présentons la méthodologie de cette recherche, à savoir la population de recherche, notre plan d'opérationnalisation des variables, l'instrument de collecte de données, le plan d'analyse et l'échéancier. Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses statistiques, à savoir les analyses descriptives élaborées à partir des variables de notre modèle de recherche ainsi que les analyses bivariées et multivariées destinées à vérifier nos hypothèses de recherche. Enfin, le cinquième chapitre traite de la discussion basée sur les résultats des analyses statistiques.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre se subdivise en quatre parties. Dans un premier temps, nous présentons la communication organisationnelle, dans un deuxième temps, nous exposons les déterminants d'une bonne et/ou d'une mauvaise communication, dans un troisième temps, nous expliquons ses conséquences et dans un dernier temps, nous élaborons sur ses carences.

1.1. La communication organisationnelle

Dans cette section, nous présentons une vue d'ensemble des origines de l'expression « communication organisationnelle ». Nous abordons ensuite l'importance de la communication organisationnelle pour ensuite présenter les théories principales qui en ont traité.

1.1.1. L'origine de l'expression « communication organisationnelle »

Les recherches qui se sont attardées à la communication organisationnelle, comme objet d'étude et comme réalité observable dans les organisations, sont anglo-saxonnes et surtout nord-américaines. Cependant, depuis quelques années, on décèle de plus en plus d'intérêts et de préoccupations des chercheurs européens autour de la question (Laramée, 1989).

Les premières études qui se sont penchées sur la communication organisationnelle ont été particulièrement influencées par des disciplines diverses, telles que la psychologie sociale, la psychologie industrielle, la sociologie, l'anthropologie appliquée, les relations humaines, l'administration des affaires, la gestion (management), l'économie et les relations

industrielles (Laramée, 1989). La communication a longtemps constitué un objet d'étude auquel étaient associés des cadres théoriques relevant de différentes disciplines.

L'expression « communication organisationnelle » a été formalisée en 1967 par Redding qui l'a consacrée comme une discipline en émergence. L'auteur justifie ce choix par deux événements majeurs survenus en 1967. D'abord, la *Conference on Organizational Communication* qui s'est tenue aux États-Unis et au cours de laquelle Tompkins (1967) présenta une revue complète des recherches empiriques ainsi qu'une première présentation de « l'état de la question » sur cette nouvelle discipline. Le second événement majeur fut la publication d'une bibliographie par Voos (1967) sur la communication organisationnelle.

Au cours des années 1980, la discipline a pris de plus en plus d'expansion. En effet, dès 1983, l'ouvrage de Putnam et de Pacanowsky intitulé *Communication and Organizations: an Interpretive Approach* tente d'établir l'originalité de la discipline par rapport à ses premières influences, soit les sciences administratives et la gestion (management). Dans cet ouvrage collectif, les auteurs tentent de se démarquer clairement des influences disciplinaires originales en proposant une sorte d'alternative critique aux théories et aux approches fonctionnalistes traditionnelles (Laramée, 1989).

Jusqu'à ce jour, plusieurs recherches ont suivi cette piste en traitant de la communication organisationnelle à partir de cadres théoriques distincts, notamment Likert (1993), Westphalen (1989), Schuler (1995) et Duguay et Schmait (2003). Nous traiterons des différentes approches dans la section portant sur les théories de la communication organisationnelle.

1.1.2. L'importance de la communication organisationnelle à travers les définitions

L'expression « communication organisationnelle » a été définie par plusieurs chercheurs en sciences sociales. Nous examinons les définitions les plus courantes que nous présentons dans un ordre chronologique.

Durant la période des années 1970, Redding (1972) présente la communication organisationnelle comme étant consacrée à l'environnement de travail des employés, c'est-à-dire comme servant à expliquer les responsabilités au travail, les politiques organisationnelles et à donner une rétroaction aux employés. Morin (1977) définit la communication organisationnelle comme étant un échange de signaux qui sert à tisser des liens dans une organisation.

Au cours de la décennie suivante, Euske et Roberts (1987) ont affirmé que la communication organisationnelle sous-tend la majorité des processus organisationnels. Elle contribue au développement et à l'établissement des structures et elle est façonnée par des caractéristiques organisationnelles et individuelles qui incluent, entre autres, les directions, les départements, l'autonomie et les aspirations ascendantes des membres de l'organisation. Ces mêmes auteurs précisent qu'il ne peut y avoir d'organisation sans communication. Laramée (1989) présente la communication organisationnelle comme étant en quelque sorte le « ciment social » qui lie les membres, les sous-unités et toute l'organisation.

De plus, Westphalen (1989) définit la communication organisationnelle par la citation suivante : « *La communication d'entreprise ne se décide pas in abstracto : elle s'inscrit dans une trajectoire globale. Sa mission est de positionner l'entreprise, lui donner une*

personnalité reconnaissable par tous ses publics, et une identité distincte de la concurrence. La communication d'entreprise définit ce que « nous » sommes (« nous »= l'entreprise) par rapport à ce qu'« ils » sont (« ils »= les autres firmes du secteur)» (Laramée, 1989, p.279).

Likert et Schuler (1995) expliquent que la communication organisationnelle permet aux employés de cerner les attentes de l'employeur à leur égard, de comprendre la manière dont leur travail doit être fait et d'être attentifs à ce que les autres pensent de leur travail.

Plus récemment, Duguay et Schmit (2003) ont précisé l'importance de la communication dans le cadre du travail en équipe. Ces auteurs précisent que la communication organisationnelle représente la capacité qu'ont des personnes concernées par des projets communs de s'ajuster et d'échanger afin de trouver le meilleur mode de fonctionnement collectif.

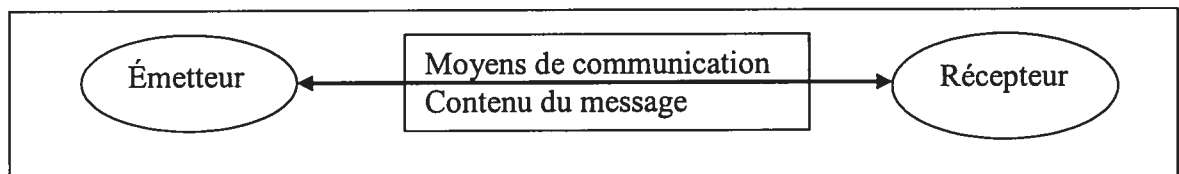
1.1.3. Les théories de la communication

Plusieurs théories ont servi à expliquer les processus et les composantes de la communication organisationnelle. Parmi celles-ci, nous retenons les théories les plus fréquemment citées, à savoir le modèle classique de la communication, les théories de l'organisation qui considèrent la communication comme un élément important et les théories de la communication organisationnelle. Nous terminons cette section en abordant les approches en gestion des ressources humaines qui considèrent la communication comme un levier important.

1.1.3.1. Le modèle classique de la communication

L'étymologie du mot communication signifie « mettre en commun » et « être en relation avec » (Laramée, 1989). D'ailleurs, les théories classiques de la communication ont un point commun, celui de définir la communication comme la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur (Willett, 1982; Thériault, 2000; Duterme, 2002). Ces théories sont à la source du célèbre schéma, simplifié ci-dessous :

Figure 1 : Le modèle classique de la communication



(Thériault, 2000)

Willett (1982) explique le modèle classique de la communication par l'énoncé suivant: « *La communication est considérée comme le produit de l'échange ou de la transmission des messages. La communication, c'est le modèle stimulus-réponse avec la boucle de rétroaction qui caractérise la relation émetteur-récepteur. De plus, la relation de cause à effet semble être utilisée de manière systématique* » (Laramée, 1989, p.324).

De façon plus concrète, ce modèle se traduit par le fait que l'émetteur doit s'assurer que l'information atteint de manière optimale le destinataire. L'émetteur doit être attentif à repérer l'essentiel du contenu de l'information. Il doit veiller à transmettre le message, le structurer d'une manière claire et logique et à le mettre en forme au mieux pour que le contenu du message puisse parvenir efficacement au destinataire (Duterme, 2002).

Le récepteur est le pôle qui reçoit le message transmis par l'émetteur. De nos jours, il est important de connaître les caractéristiques du récepteur de la manière la plus fine possible afin d'adapter le message qui lui est destiné, au plus près de ses préoccupations (Duterme, 2002). Plusieurs spécialistes, tels que les sondeurs et les sociologues, s'intéressent à la perception du message reçu par le récepteur afin d'améliorer le contenu des messages qui leur sont transmis en matière de communication.

Le contenu du message représente l'information que désire communiquer l'émetteur. Le moyen de communication représente le médium utilisé que l'émetteur choisit pour communiquer le message au récepteur. Selon Duterme (2002), les théories qui expliquent les mécanismes permettent le transfert d'information d'un point à un autre. Elles se penchent sur les difficultés qui y sont liées et sur les composantes potentiellement perturbatrices (bruits) liées à la transmission du message.

La rétroaction de l'information entre les pôles du récepteur et de l'émetteur est un élément important dans le modèle classique de la communication. Les deux acteurs s'échangent de l'information en choisissant le moyen de transmission qui leur permettra un échange direct de l'information. Thériault (2000) précise dans ce modèle que l'interaction permet au récepteur de devenir à son tour, l'émetteur. L'auteur précise également que la rétroaction de l'information et la fréquence du message envoyé constituent des facteurs de succès en matière de communication.

Ce modèle classique de la communication est l'inspiration d'un grand nombre de recherches portant sur la communication organisationnelle auxquelles nous consacrons la section suivante.

1.1.3.2. Les théories de l'organisation ayant des composantes traitant de la communication

Les théories classiques de l'organisation sont centrées autour des théoriciens Frederick Taylor (1911), Max Weber (1926) et Henri Fayol (1949). Ces théories s'intéressent presque exclusivement à la structure formelle de l'organisation. Plus précisément, les organisations sont perçues comme des structures d'autorité dont les caractéristiques dominantes ont trait à l'envergure du contrôle et à la spécialisation du travail (Laramée, 1989).

L'école des relations humaines est principalement représentée par Mayo (1945) et Roethlisberger et Dicksion (1966). « L'effet Hawthorne » marque le début du mouvement des relations humaines dans l'industrie. Désormais, il n'est plus question de prétendre que la main-d'œuvre est essentiellement une fonction dans l'organisation et on ne peut plus ignorer les sentiments, les attitudes et les perceptions des employés. Pour la première fois, on accorde de l'importance à des variables comme l'attitude des travailleurs, les groupes de travail informels et les relations sociales dans l'organisation (Laramée, 1989). Les théories de Mayo (1945) et de Roethlisberger et Dicksion (1966) se sont principalement attardées aux relations au sein des équipes de travail. C'est ce qui explique que l'école des relations humaines se concentre sur l'étude des réseaux informels ainsi que sur l'importance d'instaurer un climat de soutien et d'élaborer une structure communicationnelle qui favorise la participation des individus aux processus de prise de décision dans l'organisation (Laramée, 1989).

La théorie « Y » de McGregor (1960) met systématiquement l'accent sur l'interdépendance, la responsabilité et le développement des individus dans l'organisation. McGregor (1960) soutient que les besoins des individus ne sont pas comblés par le système de récompense économique (le système des bonis) ou encore par l'adhésion des membres à un groupe de l'organisation. Le modèle de McGregor (1960) propose une ouverture de la communication entre les cadres intermédiaires et les employés afin d'établir la confiance et le respect mutuel dans l'organisation. Il suggère également un partage du pouvoir par une plus grande participation à certaines prises de décisions (Laramée, 1989).

Likert (1967) a développé une théorie de l'organisation qui s'inscrit comme une des plus importantes de l'école des relations humaines en matière de style de leadership. Il résume sa position théorique dans les dix points suivants : les supérieurs ont une confiance totale dans leurs subordonnés; les subordonnés se sentent complètement à l'aise de discuter de leur travail avec leurs supérieurs; les supérieurs recherchent constamment de nouvelles idées provenant de leurs subordonnés afin de les utiliser d'une manière constructive; il est important d'avoir beaucoup de communication avec les groupes et les individus; la communication est descendante, ascendante et horizontale; la communication descendante est généralement acceptée; la communication ascendante est exacte et précise; les supérieurs connaissent et comprennent les problèmes des subordonnés; les interactions sont nombreuses et amicales et il y a une coopération substantielle dans toute l'organisation (Laramée, 1989). Likert (1967) met l'emphase sur l'importance de la prise de décision au sein du groupe et sur la gravité de l'absence des règles formelles; ce qui implique que son modèle encourage la communication orale.

Présenté par Euske et Roberts (1987), le modèle systémique se concentre essentiellement sur les types de structures communicationnelles qui affectent l'adaptation des organisations à leur environnement. Le modèle systémique propose qu'un système soit ouvert ou fermé selon la nature de ses frontières. D'une part, un système fermé a des frontières fixes qui ne permettent pas d'interactions avec l'environnement. La structure communicationnelle se limite donc à l'intérieur de l'organisation. D'autre part, un système ouvert a des intrants qui représentent l'énergie que l'organisation importe de l'environnement. La transformation s'effectue lorsque le processus change les intrants en extrants. Les extrants sont les produits ou les services que l'organisation exporte dans l'environnement. La rétroaction représente la nature cyclique des systèmes, c'est-à-dire que certains des extrants sont retournés dans l'organisation en tant que nouveaux intrants et ces derniers apportent de nouveaux éléments dans l'organisation. Le système ouvert prône pour l'interdépendance entre l'organisation et l'environnement. Cette dynamique vient faciliter la structure communicationnelle dans l'organisation. Elle permet également de capter les éléments de la communication de l'externe par la rétroaction. (Laramée, 1989; Bertrand et Vallée, 1995).

La recension des écrits permet de constater qu'il existe une multitude de théories ayant des composantes qui traitent de la communication organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, nous en avons relevé quelques-unes que nous avons jugé comment étant les plus influentes.

1.1.3.3. Les théories de la communication organisationnelle

Dans cette partie de la littérature, nous présentons les deux écoles de pensée reliées à la communication organisationnelle. Nous traitons des approches les plus souvent citées dans les écrits à savoir, les approches fonctionnaliste et interprétative.

1.1.3.3.1. L'approche fonctionnaliste

Au niveau épistémologique, l'approche fonctionnaliste est associée à l'approche positiviste. En s'associant à l'approche positiviste, l'approche fonctionnaliste conçoit que la réalité sociale se présente à notre perception comme objective et ordonnée.

Goldhaber (1988) propose la définition suivante de l'approche fonctionnaliste de la communication organisationnelle : « *La communication organisationnelle est le processus de création et d'échange de messages dans un réseau de relations interdépendantes qui doit s'adapter à l'incertitude de l'environnement* » (Laramée, 1989, p.348).

Cette définition théorique comprend six concepts-clés : le processus, le message, le réseau, la relation d'interdépendance, l'incertitude et l'environnement. Le processus est un système ouvert dynamique qui crée et échange des messages parmi ses membres de même qu'entre ses membres et l'environnement. Le message est un ou plusieurs symboles représentant des concepts. Le réseau est une organisation constituée d'un ensemble d'individus qui occupent des rôles spécifiques à différents niveaux hiérarchiques. Les relations sont le réseau par lequel les messages voyagent dans l'organisation et qui sont reliés par des individus. L'interdépendance est un concept privilégié par le modèle systémique. La nature des relations est interdépendante parce que chaque partie du système affecte les autres ou est

attribuée par elles d'une manière réciproque. L'incertitude est définie comme une organisation qui crée et échange des messages parmi ses membres afin de réduire l'incertitude provoquée par des facteurs de l'environnement. Enfin, l'environnement est défini comme les facteurs sociaux et physiques, les lois, l'économie et la technologie qui sont extérieurs à l'organisation (Laramée, 1989; Bertrand et Vallée, 1995).

Un des postulats fondamentaux du fonctionnalisme est la notion de déterminisme. Selon cette perspective, les individus sont les produits de l'environnement et ils répondent aux stimuli extérieurs d'une manière mécanique (Laramée, 1989). Le monde extérieur détermine le comportement des individus de telle sorte que les humains sont essentiellement réactifs.

Puisque les fonctionnalistes considèrent l'organisation comme une structure concrète dans laquelle les activités surviennent, la communication est perçue comme une substance tangible qui voyage d'une manière ascendante, descendante et latérale dans l'organisation (Laramée, 1989). Les messages sont vus comme des formes physiques qui ont des positions spatiales et temporelles et qui existent indépendamment de l'émetteur et du destinataire (Fisher, 1978). Ainsi, pour les fonctionnalistes, l'essence de la communication réside dans la transmission des messages et l'étude de l'effet des canaux de communication (Laramée, 1989).

1.1.3.3.2. L'approche interprétative

Au niveau épistémologique, l'approche interprétative est en quelque sorte une compilation de diverses traditions philosophiques et sociologiques. La majorité de ces traditions

prennent leurs racines dans l'idéalisme germanique de Kant qui croyait que la réalité sociale existe dans une idée ou dans un esprit plutôt que dans les faits concrets (Laramée, 1989). Les approches interprétatives partagent des postulats généraux à propos de la nature de la réalité et de l'ordre social ainsi que le rôle de la connaissance dans l'action sociale et des interrelations entre les individus et l'environnement (Putnam et Pacanowsky, 1983). L'approche interprétative est aussi fortement inspirée par le modèle systémique, c'est-à-dire que le comportement communicationnel des individus est grandement influencé par l'ensemble des interrelations entre les membres de l'organisation ainsi que par les interactions entre les différents services ou les directions, les paliers hiérarchiques et l'environnement (Laramée, 1989). L'approche interprétative se distingue de l'approche fonctionnaliste par son approche de la réalité.

L'approche interprétative traite la société (qui inclut également l'organisation) comme une construction faite par les expériences subjectives de ses membres. Les interprétationnistes considèrent que par leur habileté à communiquer, les individus sont capables de créer et de construire leur propre réalité sociale à travers leurs mots, leurs symboles et leurs comportements. Les collectivités sont des processus qui se développent à travers l'évolution des comportements (Laramée, 1989). L'approche interprétative ne perçoit pas la communication organisationnelle selon un point de vue déterministe qui explique tout par la relation de cause à effet. Elle adhère plutôt au postulat du volontarisme. Ces théoriciens croient que les membres de l'organisation créent leurs propres environnements. Ils agissent et interprètent leurs interactions avec un sens de liberté et de choix; ils ont donc un rôle critique dans la formation de la réalité organisationnelle (Laramée, 1989). L'approche interprétative adopte donc une vision centrée sur le sens ou les significations de la

communication organisationnelle. La réalité sociale se constitue à partir des mots, des symboles et des actions que ses membres invoquent (Laramée, 1989).

1.1.4. Les approches et les théories de gestion des ressources humaines marquant l'importance de la communication

Dans cette section, nous présentons les modèles explicatifs de l'autonomisation et de la satisfaction au travail ayant accordé une place importante à la communication organisationnelle.

1.1.4.1. La communication comme élément déterminant dans les modèles explicatifs de l'autonomisation au travail

Lawler et Mohrman (1989) ont développé le modèle de gestion à haute performance (« high-involvement management ») et ils l'ont défini comme étant une approche de nature managériale qui vient encourager l'engagement des employés pouvant contribuer au succès de l'entreprise.

Selon Conger et Kanungo (1988), l'autonomisation au travail se définit comme étant un élément de l'efficacité organisationnelle et managériale et que celle-ci joue un rôle essentiel dans le maintien et le développement d'un groupe de travail. À leur tour, Chiles et Zorn (1995) définissent l'autonomisation au travail comme étant un ensemble de connaissances et d'habiletés pour agir de façon efficace et comme étant une opportunité à agir en milieu de travail.

Thomas et Velthouse (1990) ont conclu à travers leurs recherches que l'autonomisation ne peut être définie en une seule dimension. Ils ont défini ce terme selon quatre dimensions psychologiques: la signification du travail, la compétence, l'autonomie ou l'auto-détermination et l'impact ou l'influence sur son propre travail. Dans un premier temps, la signification du travail représente les buts ou les objectifs jumelés aux valeurs d'un individu. Cette dimension peut se refléter à travers la relation entre les besoins d'un rôle déterminé dans une entreprise et les croyances, les valeurs et les comportements de l'individu (Brief et Nord, 1990; Hackman et Oldman, 1980). Dans un deuxième temps, la compétence se définit par les croyances d'un individu en ses propres capacités et connaissances pour exécuter ses tâches de travail (Gist, 1987). La compétence est associée aux croyances, au développement personnel et aux attentes reliées à la performance (Bandura, 1989). Dans un troisième temps, l'autonomie ou l'auto-détermination représente l'autonomie à travers les comportements et les processus au travail. La prise de décisions sur les méthodes de travail et les efforts requis sont, entre autres, des exemples de cette approche psychologique (Bell et Staw, 1989; Spector, 1986). Dans un dernier temps, l'impact ou l'influence sur son propre travail consiste à être le degré d'influence d'un individu sur ses aspects stratégiques, administratifs ou opérationnels de son travail (Ashforth, 1989). En résumé, Thomas et Velthouse (1990) confirment que ces quatre dimensions psychologiques représentent une implication active des individus dans le but de modeler leur rôle dans le cadre de leur travail.

Lawler (1986) et Lawler et al. (1989) ont défini l'autonomisation au travail comme étant une forme de pouvoir que les employés détiennent et qu'ils exercent sur leur travail. On songe ici à la possibilité, pour chaque employé, de s'approprier différentes formes de pouvoir (information, prise de décision, récompense, exercice de ses habiletés, etc.)

susceptibles de rendre plus significatif son travail. L'hypothèse émise par Lawler (1989) est à l'effet que chaque travailleur va augmenter son engagement envers son entreprise et, de ce fait, améliorer sa performance, à mesure que s'accroît son sentiment de contrôle et de maîtrise sur tous les aspects de son travail.

Les théoriciens s'étant intéressés au facteur de l'autonomisation tirent certaines conclusions notamment en affirmant que cette dernière augmente l'efficacité organisationnelle et le bien-être des employés (Byham et Cox, 1990; Suzik, 1998). Il a été noté que les employés qui se sentent renforcés par l'autonomisation ont un haut sens de l'efficacité dans leur travail, ils reçoivent de plus grandes responsabilités, ils sont impliqués dans le facteur d'influence et ils se voient comme étant innovateurs dans l'entreprise (Conger et Kanungo, 1988; Ford et Fottler, 1995; Quinn et Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998). Mihm (2001) précise également que l'employé renforcé par l'autonomisation démontre un engagement envers la haute direction et il aide au développement de la vision, à l'initiation des changements organisationnels, au maintien des communications ouvertes et à la création d'un environnement qui est réceptif à l'innovation (Rondeau et Lemelin, 1991).

À travers le modèle de gestion à haute performance, plusieurs éléments explicatifs soulignent l'importance de la communication organisationnelle. Le modèle de gestion à haute performance préconise que les employés à tous les niveaux de l'organisation, pour être performants, doivent mieux contrôler leur travail. Pour y arriver, l'employeur doit leur fournir l'information, les compétences, le pouvoir décisionnel et la reconnaissance nécessaire pour que ces derniers puissent parvenir à une plus grande maîtrise de leur travail et incidemment à une meilleure performance organisationnelle. Les milieux de travail dits à haute performance doivent implanter des pratiques visant à communiquer constamment les

nouvelles informations, développer les connaissances, augmenter le pouvoir et assurer la reconnaissance à ses employés (Lawler et Mohrman, 1989).

Parmi les conditions de réussite des milieux à haute performance, le partage de l'information constitue un levier important. Ainsi, les dirigeants doivent opter pour communiquer l'information financière au sujet de l'entreprise à ses employés, ce qui assure l'engagement de ces derniers (Lawler et Mohrman, 1989). Les auteurs précisent également que la haute direction doit partager avec toute honnêteté et régulièrement l'information concernant la performance des unités de travail et les plans stratégiques et futurs de l'entreprise (Kanter, 1989). Ce type d'information peut être partagé lors de rencontres annuelles ou à travers de petites rencontres avec les équipes de travail. Dans des milieux de travail à haute performance, la communication organisationnelle demeure un outil important. Il est important que les employés connaissent le mode d'opération de l'entreprise et plus spécifiquement, le rôle de leur unité de travail. Selon Lawler et Mohrman (1989), les employés devraient être encouragés à échanger de l'information sur leurs projets et faire part de leurs initiatives avec d'autres collègues de travail. Les dirigeants doivent également aider les employés à mieux comprendre leur rôle en suivant de la formation continue reliée au poste de travail.

Le partage du pouvoir forme une autre condition de réussite dans les milieux à haute performance. Les dirigeants doivent manifester la volonté de laisser la possibilité aux employés d'influencer un bon nombre de décisions qui affectent surtout leur travail quotidien (Lawler et Mohrman, 1989). Avant que la haute direction partage le pouvoir, elle devra donc être en mesure de partager les connaissances et l'information.

La reconnaissance est un levier et une condition de réussite importante dans les milieux à haute performance. Elle est souvent véhiculée par les moyens de communication en milieu de travail. Il est certain que toute entreprise possède des politiques au niveau salarial, au niveau des avantages sociaux, au niveau de la planification des carrières et au niveau des plans de la relève. Tout de même, la haute direction détient une certaine influence sur la distribution de la reconnaissance dans son entreprise (Lawler, 1986). La formation peut être un type de reconnaissance si cette dernière est utilisée dans une optique de reconnaissance d'une excellente performance ou dans le but de développement d'un employé. Les types de reconnaissance d'ordre social comme les dîners ou les journées d'activités sportives peuvent être également un autre moyen de reconnaître la performance d'un employé ou d'une équipe de travail.

Lawler et Mohrman (1989) énumèrent des pratiques relevant de la gestion à haute performance. Ils considèrent comme des pratiques susceptibles d'augmenter l'autonomisation des employés, celles visant l'évaluation de la performance annuelle, la consultation des employés au sujet de leur planification de carrière, la considération des suggestions des employés au sujet des méthodes et des procédures de leur travail, la tenue de réunions sur une base régulière où les employés peuvent échanger de l'information, la formation des employés ainsi que le partage du succès et la reconnaissance à des contributions de tous les employés.

Quinn et Spreitzer (1997) se sont intéressés au lien entre l'autonomisation et la communication dans l'entreprise et ils ont noté des pratiques en milieu de travail. Ils ont identifié qu'il est important que les employés comprennent la vision et les objectifs de la haute direction et que l'organisation favorise l'ouverture d'esprit et le travail d'équipe. Les

employés doivent aussi avoir une bonne communication avec leurs gestionnaires. De cette façon, les employés renforcés par l'autonomisation augmentent leur facilité à identifier et à résoudre les problèmes dans l'entreprise.

La communication organisationnelle devient très importante et incontournable dans un modèle de gestion à haute performance. Certains auteurs semblent montrer qu'il existe une relation positive entre le contenu de la communication et l'autonomisation au travail. Conger et Kanungo (1988) ont précisé à travers leur recherche que la communication organisationnelle est essentielle à l'autonomisation dans l'entreprise. Les recherches de Chiles et Zorn (1995) ont déduit cette même tendance en affirmant que la communication provenant des gestionnaires influence directement l'autonomisation en milieu de travail. Keller et Dansereau (1995) ont conclu que le leadership du supérieur immédiat influence l'autonomisation de ces employés en démontrant une ouverture d'esprit, en favorisant une communication à double sens et en partageant l'information avec ces derniers. Dans ce même ordre d'idées, Siegall et Gardner (2000) et Mihm (2001) indiquent que l'employeur peut s'impliquer différemment pour renforcer l'autonomisation de ses employés, soit en démontrant un engagement au leadership, du « coaching », un bon programme de formation et des opportunités pour donner de la rétroaction basée sur le travail.

L'autonomisation peut s'avérer importante dans les organisations qui opèrent dans des environnements favorisant le travail d'équipe ou qui désirent implanter une structure de travail d'équipe. Basée sur une étude qui a utilisé le modèle de l'efficacité du travail d'équipe, Cohen et al. (1996) ont conclu que l'engagement des employés devrait être l'élément prioritaire pour les gestionnaires désirant implanter une structure de travail d'équipe dans leur entreprise. Dans ce même ordre d'idées, Lawler (1992) précise que la

description des tâches de travail des employés, les rôles attribués aux employés dans une équipe de travail et le leadership des cadres intermédiaires constituent d'autres éléments importants à considérer dans une structure de travail d'équipe. D'autres théoriciens (Shipper et Manz, 1989; Ketchum et Trist, 1992; Johnson et Thurston, 1997) ont écrit sur l'importance de l'autonomisation dans un environnement de travail d'équipe qui contribue au succès de l'entreprise.

1.1.4.2. La communication comme élément déterminant dans les modèles explicatifs de la satisfaction au travail

Price (1972) a défini la satisfaction comme étant l'orientation affective positive des membres d'un système social envers leur appartenance à ce système. Les chercheurs s'accordent pour dire que la satisfaction au travail est un concept composé de cinq dimensions, soit la satisfaction face au salaire et aux avantages sociaux; la satisfaction face à la supervision; la satisfaction face à l'efficacité de l'organisation; la satisfaction face au travail lui-même et; la satisfaction face à la compatibilité avec les collègues (Ash, 1965; Goris, Vaught et Pettit, 1997).

Les recherches de Hackman et Lawler (1971) et de Hackman et Oldham (1976) sur la satisfaction au travail ont amené ces chercheurs à proposer un modèle explicatif intitulé le « Job Characteristics Model ». D'après ce modèle, la motivation de l'employé semble augmenter la satisfaction et la performance dans son travail (Hackman et Oldham, 1976; Pierce, Dunham et Blackburn, 1979; Fried et Ferris, 1987). Pour ce faire, l'employé augmentera sa satisfaction et sa performance au travail lorsque ce dernier perçoit son travail comme étant important, possède une autonomie dans ses responsabilités de travail et reçoit

de la rétroaction sur son travail accompli (Robbins, 2001). À travers leur modèle, Hackman et Lawler (1971) et Hackman et Oldham (1976) ont introduit le « Growth Need Strength », une mesure reflétant la motivation de l'employé à accroître la satisfaction dans son travail. Les auteurs expliquent que lorsque les attentes de l'employé sont réalisées dans le cadre de son travail, il existe une plus grande satisfaction et performance au travail (Hackman et Oldman, 1976; Pierce, Dunham et Blackburn, 1979; Fried et Ferris, 1987).

Certains éléments importants ressortent des modèles explicatifs de la satisfaction au travail dont l'importance de la communication organisationnelle, de la confiance envers l'employeur et de l'influence du supérieur immédiat. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons particulièrement à la relation entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail. Selon King, Lahiff et Hatfield (1988) et Orpen (1997), une relation claire et positive lie la communication reçue d'un employé à sa satisfaction au travail. Selon une étude empirique effectuée par Ilozor, Ilozor et Carr (2001), la stratégie de communication a une influence directe sur la satisfaction au travail lorsque celle-ci répond à certaines conditions. Une communication claire au sujet des responsabilités de travail, des buts et des objectifs précisés en ce qui a trait aux délais d'exécution, des attentes identifiées par rapport au poste, une communication face à face, une communication fréquente, la présence de groupes sociaux, un support adéquat au niveau du développement de carrière, un support utile à la formation continue, une révision de travail régulière et une révision salariale à des moments précis durant l'année constituent des pratiques de communication visant à augmenter la satisfaction au travail.

La communication joue un rôle majeur dans la satisfaction d'un employé au travail. Certaines études effectuées dans le secteur privé (Pincus, 1986) et dans les organisations

publiques (Wheless, Wheless et Howard, 1983) ont confirmé cette relation entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail. L'étude de Pincus (1986) a été effectuée dans trois cent vingt sept hôpitaux à travers les États-Unis et a trouvé comme conclusion que la communication organisationnelle influence positivement la satisfaction et la performance au travail. Le lien entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail s'est avéré plus fort, plus particulièrement au niveau de la communication provenant du supérieur immédiat, du climat de travail et de la rétroaction, que le lien entre la communication organisationnelle et la performance au travail. Une autre étude effectuée dans le secteur public aux États-Unis par Wheless, Wheless et Howard (1983) a indiqué une relation positive entre la satisfaction de la communication effectuée par le supérieur immédiat et la satisfaction au travail de ses employés. Ces recherches confirment la position des théoriciens depuis les années 1970 qui se sont penchés sur l'influence de la communication organisationnelle et sur la satisfaction au travail (Muchinsky, 1977; Goldhaber, Yales, Porter et Lesniak, 1978; O'Reilly, 1980; Pincus, 1986; Schweiger et Denisi, 1987; King, Lahiff et Hatfield, 1988; Goris, Vaught et Pettit, 1997; Ilozor, Ilozor et Carr, 2001). Pettit, Goris et Vaught (1997) ont conclu également dans leur recherche que la communication organisationnelle influence la satisfaction au travail. Les auteurs précisent que la façon dont l'employé percevra le style de communication de son supérieur immédiat, sa crédibilité et le contenu du message que le supérieur immédiat veut transmettre influencera positivement la satisfaction au travail de l'employé. D'autres recherches ont montré l'existence d'une relation positive entre la communication effectuée par le supérieur immédiat et la satisfaction des employés (Goldhaber, Yales, Porter et Lesniak, 1978; Downs et al., 1988; Schweiger et Denisi, 1991).

Dans un autre ordre d'idées, même si cette relation semble être supportée par certains auteurs, l'influence de la communication organisationnelle sur la satisfaction au travail ne semble pas être consistante (Graen, Scandura et Graen, 1986; Johns, Xie et Fang, 1992). Par ailleurs, une recherche effectuée par Pettit, Goris et Vaught (2000) précise que la communication organisationnelle a un effet modérateur sur l'association entre la satisfaction au travail et la performance au travail.

Près de trente années de recherche indiquent que les stratégies de communication visent à augmenter la satisfaction des travailleurs sans augmenter nécessairement leur performance au travail (Schneider, 1986; Locke, 1993). Elles pourraient même, selon Downs et al. (1988), la diminuer. Les stratégies de communication doivent donc être formulées très clairement en vue de réaliser l'un ou l'autre des objectifs visés (Massé, 1994).

1.2. Les modes de la communication organisationnelle

Dans cette section, nous présentons en premier lieu les caractéristiques de la communication organisationnelle. En deuxième lieu, les moyens de communication sont traités. Nous terminons par l'examen du contenu de la communication organisationnelle.

1.2.1. Les caractéristiques de la communication organisationnelle

Plusieurs auteurs ont défini les caractéristiques de la communication organisationnelle en faisant référence à sa direction (Burns et Stalker, 1961; Liabert, 1998; Duterme, 2002). Les auteurs s'accordent pour identifier trois modes de direction à la communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

1.2.1.1. La communication descendante

Historiquement, la communication descendante appartenait aux dirigeants des entreprises. De nos jours, ce mode de communication représente généralement au sein des organisations une dimension tactique, c'est-à-dire de soutien à la bonne exécution des décisions, plutôt que stratégique, celle de la participation à la prise de décisions (Thériault, 2000). La communication vers le bas se réalise lorsque la direction informe et transmet des messages à ses employés. Elle consiste également à regrouper les éléments d'informations émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Les outils les plus utilisés sont entre autres le journal interne, les mémos, et l'affichage (Liabert, 1998; Duterme, 2002).

1.2.1.2. La communication ascendante

La communication ascendante se définit par l'ensemble des pratiques visant à faire remonter, vers la haute direction, les attentes et les besoins d'information des employés (Liabert, 1998; Duterme, 2002). La communication organisationnelle ne saurait être efficace si elle ignorait ce volet. Elle pourrait même avoir des effets négatifs, tels que les rumeurs (Liabert, 1998). Griffin (1980) soutient que certaines études montrent que la communication ascendante suscite davantage de distorsions que la communication descendante. Les subordonnés auraient tendance à déformer l'information qui les ferait mal paraître. Plus la différence de statut est grande entre le subordonné et le supérieur, plus le subordonné aura tendance à supprimer ou à déformer l'information (Bertrand et Vallée, 1995). Les outils utilisés dans le cadre d'une communication ascendante sont entre autres les réunions de service, les sondages auprès des salariés et les boîtes à idées.

1.2.1.3. La communication latérale

La communication latérale est celle qui intervient entre deux personnes occupant des postes de même niveau hiérarchique ou de niveaux hiérarchiques différents (Burns et Stalker, 1961; Bertrand et Vallée, 1995). Selon Liabert (1998), la communication entre les salariés doit en même temps être encouragée et contrôlée en milieu de travail. C'est à travers la communication latérale que les collègues apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise. La communication latérale est majoritairement orale, résultant de multiples rencontres formelles ou informelles, notamment les échanges à proximité des machines à café, des cantines et lors des sorties de services. Liabert (1998) précise que la communication entre les employés est une condition nécessaire dans une entreprise. L'interaction inter-départementale est également une initiative de communication fortement favorisée entre les employés qui partagent l'information fonctionnelle et organisationnelle.

En ce qui a trait à la communication latérale, la communication dans les réunions constitue généralement un moyen efficace pour informer et permettre le partage de l'information entre les collègues, les subalternes ou même avec les clients. La communication lors des réunions permet de partager de l'information sur des messages-clés, sur des projets ou des initiatives en cours ou sur des livrables. Les réunions d'équipes permettent lors des tours de table d'informer du statut de chacun, des rôles des employés qui ont trait aux différents projets ou initiatives en cours (Duterme, 2002).

1.2.2. Les formes de communication

Cette partie de la revue de littérature présente les principales formes pour communiquer en milieu de travail, soit par la communication orale, écrite et électronique.

1.2.2.1. La communication orale

La communication orale permet de faire passer les messages les plus courants en milieu de travail (Dutorme, 2002). La communication orale est parfois indispensable aux messages très spécifiques, lors des assemblées générales par exemple. Elle est le vecteur essentiel de toutes les réunions et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (Dutorme, 2002).

Les moyens d'expression orale dans les organisations se reflètent sous d'autres formes dont l'entretien individuel, la rétroaction, la formation, les activités sociales, les questions et les suggestions et au fait de pouvoir également interpréter le non verbal. L'entretien individuel est un moyen de communiquer entre deux individus (Dutorme, 2002). De façon générale, l'entretien individuel se définit lorsque le supérieur immédiat aide son employé à se développer dans son rôle en lui transférant des connaissances importantes (Laramée, 1989). Cette forme orale favorise une communication directe, fondée sur le dialogue, ce qui permet de nuancer les messages. De plus, elle favorise une rétroaction de l'information pour s'assurer que les messages ont été bien compris. L'entretien individuel est aussi une occasion pour le supérieur de recueillir des informations ascendantes à propos de la personne considérée et de son entourage immédiat (Laramée, 1989). Les activités de formation dans l'entreprise étant renforcées par la haute direction pour assurer le transfert des connaissances à sa main-d'œuvre constituent également des occasions de communication orale. La formation peut être offerte par des gestionnaires, des

représentants en ressources humaines ou par d'autres représentants qui comprennent les opérations de l'entreprise. Les activités sociales peuvent constituer un autre moyen de communication orale dans l'entreprise. Les employés s'échangent de l'information tout en pratiquant une activité commune. Cependant, le réseau des rumeurs est omniprésent dans ces situations car l'information a été communiquée par de nombreuses personnes qui ne détiennent pas nécessairement l'heure juste sur divers événements organisationnels (Liabert, 1998; Duterme, 2002).

1.2.2.2. La communication écrite

La communication écrite est un moyen de communication important plus particulièrement chez les professionnels. Elle représente une forme officielle dans l'entreprise. Selon Lafrance (2003), l'imprimé établit, entre des membres d'une organisation, une communication écrite et à distance dans le temps et dans l'espace. Il se peut aussi que la communication écrite se compose que d'une image ou d'une création graphique (Lafrance, 2003). La communication écrite laisse toujours une trace objective des échanges entre les acteurs, elle permet de dépersonnaliser les directives et les informations et elle constitue la référence légale en matière de conflits (Laramée, 1989).

La communication écrite se fait par divers moyens, notamment les mémos, les notes portant sur les changements organisationnels, les notes de services, les lettres aux employés, les politiques, le journal ou le bulletin de l'entreprise, les revues et les publications diverses (Miles, Patrick, et King, 1996 et Duterme, 2002). Le mémo ou la note d'information est constitué de consignes, de directives ou d'informations diffusées à un ou quelques destinataires par l'intermédiaire de la hiérarchie et elle permet, par exemple, à des chefs de

service de diffuser des informations ponctuelles sur tout ce qui comporte un changement (Laramée, 1989). Cette forme écrite est spécifiquement dirigée aux destinataires que l'on souhaite informer. La lettre au personnel est un document signé par le directeur et envoyé aux membres du personnel à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. La lettre au personnel a une puissance d'impact sur le destinataire car elle oblige à être précis et sert également à contrebalancer dans certains cas l'effet des rumeurs (Laramée, 1989). Le journal d'entreprise est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé au domicile ou remis sur les lieux de travail. L'objectif de cette forme de communication écrite est le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Par sa diffusion large, il est très accessible bien qu'il nécessite un renouvellement périodique afin d'éviter de lasser le lecteur (Laramée, 1989). Cependant, un des problèmes liés à l'écriture est celui de l'absence de rétroaction instantanée qui nécessite une grande habileté d'expression, une maîtrise certaine de la langue et une capacité de lire correctement, efficacement et rapidement (Laramée, 1989).

1.2.2.3. La communication électronique

Depuis un certain temps, nous avons vu apparaître et se développer les messages électroniques et les réseaux intranets, avec leur rapidité de transmission et des possibilités de distribution particulière (Dutorme, 2002). Le courrier électronique est un moyen d'échanger instantanément de l'information entre deux ou plusieurs personnes. En milieu de travail, ce moyen de communication est énormément utilisé et répandu depuis l'essor des nouvelles technologies dans les années 1990. D'ailleurs, le réseau intranet est une source d'information importante dans une entreprise. Il permet aux employés de se

maintenir à jour quant aux politiques et aux procédures, aux changements organisationnels et aux développements sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

1.2.3. Le contenu de l'information

Dans les milieux organisationnels, les informations que l'on désire ou qu'il est nécessaire de transmettre sont la plupart d'ordre fonctionnel et opérationnel et quelquefois de nature contextuelle (Dutorme, 2002). Dans la section suivante, nous élaborons sur ces trois volets reliés au contenu de l'information.

1.2.3.1. L'information liée au travail et aux procédés

L'information liée au travail et aux procédés sont les informations transmises les plus courantes; elles ont trait à l'organisation du travail, aux changements qui s'y opèrent, à la nature des tâches, à leur exécution et aux difficultés qui en découlent (Dutorme, 2002). Les employés doivent recevoir de l'information sur la compagnie, sur ses activités, sur ses objectifs et en même temps, disposer d'un réseau à travers lequel ils peuvent passer de l'information à la haute direction. L'information établissant la structure et le déroulement des réunions (plan de gouvernance) dans les divers établissements de l'entreprise est aussi importante à communiquer. La rétroaction reliée à la performance du travail de l'employé est un élément très important en communication (Miles, Patrick et King, 1996). C'est en formulant et en recevant des commentaires sur sa performance de la part de son supérieur immédiat que l'employé sera en mesure de mieux s'orienter et de s'améliorer dans son travail. Le partage de l'information est un des types d'information le plus facile et efficace que les gestionnaires peuvent faire afin d'assurer l'engagement de sa main-d'œuvre

(Duterme, 2002). Selon Rainville (1996), la haute direction doit accorder une importance au partage de l'information :

« Les programmes de communication ou de partenariat auraient donc des effets positifs sur les travailleurs dans la mesure où ceux-ci deviennent plus sensibles aux décisions administratives qui les concernent. Ceci découlerait probablement du fait que le partage de l'information, fondement de la communication, est désormais considéré comme un droit, la thèse de l'harmonie de l'ensemble du personnel, orchestrée par le haut étant tout au moins contestée sinon rejetée (Rainville, p.634) ».

1.2.3.2. L'information liée aux règlements

L'information liée aux règlements fait référence notamment aux horaires de travail, au code d'éthique, aux politiques et aux procédures organisationnelles (Duterme, 2002). L'information ayant trait aux opportunités de développement de carrière et de promotions est également d'une grande importance pour la motivation et l'engagement des employés (Miles, Patrick et King, 1996).

1.2.3.3. L'information liée au contexte

Selon Duterme (2002), certaines informations se rapprochant au contexte permettent au récepteur de comprendre l'environnement dans lequel il se situe. Ces informations sont plus ou moins présentes selon les organisations.

La haute direction détient généralement ce type d'information et elle est nécessaire dans une organisation. Il s'agit de l'information liée à la stratégie telle que la vision d'affaires, le plan opérationnel à tous les niveaux hiérarchiques (incluant les objectifs de la fonction, des

divers départements et des équipes de travail) et l'information portant sur les résultats de la performance financière de l'entreprise (Dutorme, 2002).

1.3. Les déterminants d'une bonne communication et/ou d'une mauvaise communication

La communication peut se refléter et être perçue comme étant bonne et/ou mauvaise dans une organisation. Nous présentons dans cette section les déterminants d'une bonne communication et les carences qui peuvent guetter les modes de communication dans les organisations.

1.3.1. Les déterminants d'une bonne communication

Cette partie définit les déterminants d'une communication efficace. Parmi ceux-ci, on note la quantité d'information, la qualité et sa clarté.

1.3.1.1. La quantité d'information

La quantité de l'information transmise influence la qualité et la pertinence de celle-ci. Un surplus ou un manque de communication peut créer un effet néfaste sur le sujet à communiquer. Tel que précisé par Zimmerman, Sypher et Haas (1998), les employés demandent toujours à recevoir plus d'information. Cette croyance de dire que communiquer plus est toujours plus avantageux semble refléter la culture nord-américaine. Les gestionnaires ne doivent pas prendre pour acquis que le surplus de communication est la meilleure approche, mais ils doivent se concentrer précisément sur l'efficacité des moyens et la qualité de l'information transmise (Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998).

1.3.1.2. La qualité de l'information

La qualité de la communication représente un aspect important quant à une bonne communication dans l'entreprise. Le message doit être clair, précis et pertinent aux yeux des employés. Le désir de communiquer est aussi important à considérer. Porter et Roberts (1997) maintiennent que les employés qui s'impliquent et considèrent leur travail important auront tendance à être plus influencés par la qualité de la communication. Les employés qui s'impliquent davantage sont plus motivés et performant mieux dans leur travail. Ces derniers auront tendance à répondre positivement à une bonne communication et ils réagiront négativement à une mauvaise communication notamment par une moins bonne performance.

1.3.1.3. La clarté de l'information

Le fait de communiquer clairement au sujet des objectifs et des délais pour les atteindre influence positivement la qualité du travail. Une communication claire en ce qui a trait aux attentes des employeurs est donc associée positivement à la performance des employés (Ilozor, Ilozor et Carr, 2001). Des études ont également montré que la clarté de la communication au sujet notamment des responsabilités de travail a un effet positif sur la rétention des employés (Ilozor, Ilozor et Carr, 2001). La communication claire au sujet du poste réduit l'ambiguïté du rôle et par la même voie vient augmenter la loyauté de l'employé.

1.3.2. Les carences de la communication

La communication peut apporter des effets néfastes, à voir rendre malade une organisation. Selon Augendre (1997), il existe sept principales carences de la communication interne. En premier lieu, dans l'organisation où il y a une absence de dispositifs formalisés de communication interne (journal interne, réunions régulières du directeur général avec ses subordonnés, etc.), la communication informelle (les rumeurs) prend le pas sur le reste de la communication. La rumeur est toujours un canal de communication d'une rapidité vraiment surprenante, efficace et non sans conséquence fâcheuse (Duterme, 2002). Lorsqu'il a le champ libre, le canal informel au lieu de n'occuper que le terrain communautaire tend à envahir le terrain organisationnel. Les messages transmis par les rumeurs sont souvent rapides, incomplets, déformés, empreints de préjugés, entachés d'erreurs et de sources de fausseté (Duguay et Schmit, 2003). En deuxième lieu, il peut arriver que la communication formelle prenne le dessus des relations humaines. Certains dirigeants développent des outils de communication interne comme les journaux internes ou les réunions formelles mais tendent à délaisser ou à oublier la communication face à face alors que cette dernière demeure nécessaire dans certaines organisations (Legendre, 1997; Duterme, 2002). En troisième lieu, la communication interne ne doit pas seulement être descendante mais également ascendante. L'entreprise doit se mettre en mode « écoute » auprès de ses employés (Legendre, 1997; Liabert, 1998; Duterme, 2002). Des initiatives de communication, telles que des forums de communication permettent aux employés de formuler oralement ou par écrit des suggestions, des idées, des commentaires et des questions à la haute direction. En quatrième lieu, la présence de maillons faibles existe lorsqu'un des intermédiaires entre la direction et le corps social ne joue pas son rôle. On observe cette carence lorsqu'il n'existe pas de dispositif spécifique de communication entre

la direction et sa hiérarchie intermédiaire (Legendre, 1997). En cinquième lieu, les décalages de vitesse entre les circuits d'information arrivent souvent car la hiérarchie est un circuit long tandis que les rumeurs connaissent un circuit très court. Il s'avère plus difficile qu'il n'y paraît de réguler les vitesses de circulation de l'information (Legendre, 1997; Dutermé, 2002). En sixième lieu, la discordance des sources arrive lorsque les employés sont appelés à travailler sur de multiples projets transversaux et la hiérarchie intermédiaire n'ont pas communiqué tous les mêmes messages à ses équipes (Legendre, 1997; Liabert, 1998). En dernier lieu, l'inflation ou la pénurie des échanges entraîne la difficulté de percevoir la communication au bon moment (Legendre, 1997; Mihm, 2001; Duguay et Schmit, 2003). Les listes de mise en copie par voie électronique qui s'allongent démesurément en sont des exemples.

1.4. Les acteurs dans un processus de communication organisationnelle

Les acteurs détiennent plusieurs caractéristiques individuelles qui influencent la communication organisationnelle. Dans cette section, nous identifions les principaux acteurs dans une organisation, notamment la haute direction, le supérieur immédiat, le conseiller en ressources humaines et l'employé.

1.4.1. La haute direction

La haute direction détient les informations stratégiques. Selon Beau et Daudel (1992), c'est à elle que revient la responsabilité de valider le schéma stratégique, de fournir des informations sur la stratégie de l'entreprise et sur les grands projets, d'intervenir en phase de préparation, d'annoncer le plan de campagne et d'intervenir en communication en cas de crise. La haute direction achemine aussi l'information qu'elle juge bon de diffuser auprès

de ses niveaux intermédiaires. L'exposition et le contact avec la haute direction sont des facteurs importants dans la réussite des communications dans une entreprise (Beau et Daudel, 1992). De nos jours, les dirigeants d'entreprise sont fortement interpellés par leurs cadres intermédiaires dans leur style de gestion et leur pratique de communication. La haute direction doit prendre conscience de son rôle indispensable et de son encadrement envers tous les niveaux dans son entreprise (Beau et Daudel, 1992).

1.4.2. Le supérieur immédiat

Il a été noté que ce sont les gestionnaires de premier niveau qui jouent un rôle clé quant aux aspects de la socialisation et de la transmission de l'information aux employés et quant à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise. Les cadres intermédiaires sont plus motivés à atteindre les objectifs d'affaires de leur équipe de travail tout en effectuant des transactions stratégiques avec les joueurs clés de l'organisation (Hallier, 1998). Dans un contexte de changement, ils représentent le premier contact avec les employés et doivent transmettre les messages de la haute direction. Selon Goris, Vaught et Pettit (2000), leur capacité de bien communiquer augmentera la satisfaction des employés, l'engagement, l'apprentissage et la performance organisationnelle. Souvent, les messages communiqués par les cadres intermédiaires, tels que la stratégie d'affaires, le souci du service à la clientèle, la performance départementale, seront mieux reçus par les employés que lorsque communiqués directement par la haute direction. Les cadres intermédiaires sont plus en mesure d'adapter le contenu du message aux attitudes, aux comportements et au langage que les employés comprennent (Beau et Daudel, 1992).

1.4.3. Le conseiller en ressources humaines

Selon Lawler (1998), les professionnels en ressources humaines détiennent une position qui encourage la transmission de l'information à travers l'entreprise. Ces derniers doivent apporter une attention particulière quant à la qualité des messages à communiquer au lieu de se concentrer à communiquer beaucoup d'information. Un surplus d'initiatives en communication n'est pas synonyme d'une meilleure communication. Les professionnels en ressources humaines doivent comprendre la dynamique de la communication et du transfert des connaissances afin d'intervenir efficacement et d'établir des plans de communication efficaces. Apprendre à des gestionnaires et à des employés la dynamique du processus de communication n'est pas une mince tâche. Il s'agit là d'une aventure qui implique des changements de rôles importants dans un système organisationnel et social établi (Audet, 1999).

1.4.4. L'employé

Les employés se retrouvent au bas de la structure organisationnelle et représentent la majorité de la population dans une entreprise. Leur rôle consiste à effectuer des tâches de travail pour atteindre les objectifs d'affaires et faire avancer les projets et les initiatives. Heller, Drenth, Koopman et Rus (1988) ont montré qu'une augmentation de la participation des membres à des niveaux plus bas dans le processus décisionnel avait un effet positif sur l'efficacité du processus décisionnel.

Les professionnels sont les employés qui possèdent l'expertise technique dans l'entreprise. Ces derniers représentent la compagnie dans les différents congrès ou dans les conférences, ils effectuent des études en recherche et en développement et ils sont appelés à effectuer

des études de « benchmarking » dans l'industrie. Ils sont à l'écoute des besoins organisationnels qui sont à la fois opérationnels et stratégiques. Ils sont également la source d'information notamment en ce qui a trait à l'amélioration des processus organisationnels. Ils sont aussi appelés à intervenir auprès de la direction afin de communiquer des recommandations d'ordre organisationnel.

Les employés de support (adjoint (e) administratif (ve), assistant (e), commis) représentent un niveau de classification très important dans la communication interne de l'entreprise (Beau et Daudel, 1992). Ils travaillent souvent pour un membre de la direction et ils ont accès à des types d'information stratégiques. Ils font souvent l'interaction entre les employés et la haute direction dans l'entreprise.

Zenger et Lawrence (1989) ont montré dans leur étude que l'ancienneté joue un rôle important dans le domaine de la communication organisationnelle. Katz (1980) a également constaté une relation positive entre l'ancienneté et la communication organisationnelle. D'une part, les employés possédant moins d'ancienneté recherchent généralement de l'information qui crée un impact direct sur leurs méthodes de travail. D'autre part, les employés possédant un plus grand nombre d'années de service recherchent plutôt de l'information sur la situation financière actuelle et future de l'entreprise.

CHAPITRE 2 : Problématique, les questions de recherche, le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

Ce chapitre se divise en quatre parties, à savoir la problématique comprenant la synthèse de la littérature développée dans le chapitre précédent, la présentation du modèle conceptuel, les questions de recherche et la formulation des hypothèses.

2.1. La problématique de recherche

La première partie de la revue de littérature du chapitre précédent nous a permis de retracer l'origine, les fondements, la définition de la communication organisationnelle et les théories ayant des composantes communicationnelles (Putnam et Pacanowsky, 1983; Euske et Roberts, 1987; Goldhaber, 1988; Westphalen, 1989; Laramée, 1989; Likert, 1993; Schuler, 1995; Duterme, 2002). Nous avons ensuite détaillé les approches et les théories de gestion des ressources humaines marquant l'importance de la communication, notamment les modèles de gestion à haute performance et les modèles explicatifs de la satisfaction au travail (Hackman et Lawler, 1971; Hackman et Oldham, 1976; Wheelless, Wheelless et Howard, 1983; Pincus, 1986; Lawler et al., 1989; Thomas et Velthouse, 1990; Lawler, 1992; Chiles et Zorn, 1995; Quinn et Spreitzer, 1997; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998; Pettit, Goris et Vaught, 2000; Ilozor, Ilozor et Carr, 2001; Mihm, 2001 et Gensing-Pophal, 2002). Nous avons constaté que la communication organisationnelle constitue aussi un levier important dans les diverses théories étudiées.

Dans la deuxième partie de la littérature, nous avons expliqué les modes de la communication organisationnelle. Pour traiter de la communication organisationnelle, il est important de considérer ses caractéristiques, ses formes, son contenu et les déterminants

d'une communication efficace. La communication répond à plusieurs caractéristiques. Elle peut être descendante, ascendante et latérale (Burns et Stalker, 1961; Bertrand et Vallée, 1995; Liabert, 1998; Thériault, 2000 et Duterme, 2002). La communication organisationnelle peut revêtir différentes formes. Elle peut être orale, écrite et électronique (Laramée, 1989; Miles, Patrick, et King, 1996 et Lafrance, 2003). Quant au contenu, l'information peut être liée aux procédés, aux règlements ou encore au contexte (Rainville, 1996; Miles, Patrick et King, 1996 et Duterme, 2002).

À travers la troisième partie de la littérature, nous nous sommes intéressés aux déterminants inhérents à la communication en milieu de travail. La qualité de l'information, sa clarté et sa quantité jouent un rôle important dans la transmission d'une communication efficace (Roberts, 1997; Zimmerman, Sypher et Haas, 1998; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998; Ilozor, Ilozor et Carr, 2001). D'autres déterminants de la communication, tels que le niveau de poste (incluant le niveau de supervision) et l'ancienneté ont également été explorés. Nous avons constaté que la communication varie entre les niveaux hiérarchiques, que la haute direction détient l'information stratégique et que le supérieur immédiat a un rôle clé dans la transmission de l'information entre l'employé et la haute direction (Heller, Drenth, Koopman et Rus, 1988; Beau et Daudel, 1992; Hallier, 1998; Lawler, 1998). Nous avons également noté que l'ancienneté influence la communication organisationnelle (Katz, 1980; Zenger et Lawrence, 1989). Les employés possédant peu ou plusieurs années d'expérience recherchent différents types d'information. D'une part, les plus jeunes demandent de l'information qui affecte directement leur travail et d'autre part, les plus anciens recherchent de l'information liée à la stratégie de l'entreprise.

En dernier lieu, nous avons présenté les carences de la communication en définissant les sept principales barrières de la communication organisationnelle, entre autres la communication informelle (les rumeurs), l'absence de contact humain, le manque de communication ascendante, la présence de maillons faibles, les décalages de vitesse entre les circuits d'information, la discordance des sources et l'inflation ou la pénurie des échanges entre les employés (Augendre, 1997; Duguay et SchMmait, 2003).

L'intérêt de notre recherche est de présenter un modèle conceptuel à partir des modèles théoriques et des études empiriques qui met la communication organisationnelle en relation avec l'autonomisation et la satisfaction au travail tout en tenant compte des carences de la communication.

Divers modèles théoriques et études empiriques ont associé la communication organisationnelle à des conséquences organisationnelles, notamment l'autonomisation et la satisfaction au travail. D'ordre général, les auteurs semblent montrer l'existence d'une relation positive entre le contenu de l'information et l'autonomisation au travail (Conger et Kanungo, 1988; Lawler et Mohrman, 1989; Byham et Cox, 1990; Chiles et Zorn, 1995; Ford et Fottler, 1995; Keller et Danserau, 1995; Quinn et Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998; Conger et Kanungo, 1998; Suzik, 1998; Mihm, 2001).

De plus, la communication semble avoir un effet positif sur la satisfaction au travail. Selon King, Lahiff et Hatfield (1988) et Orpen (1997), il existe une relation claire et positive entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail. Des études empiriques confirment cette relation (Hackman et Lawler, 1971; Hackman et Oldman, 1976; Wheelless, Wheelless et Howard, 1983; Pincus, 1986). La littérature tend à déterminer que la façon

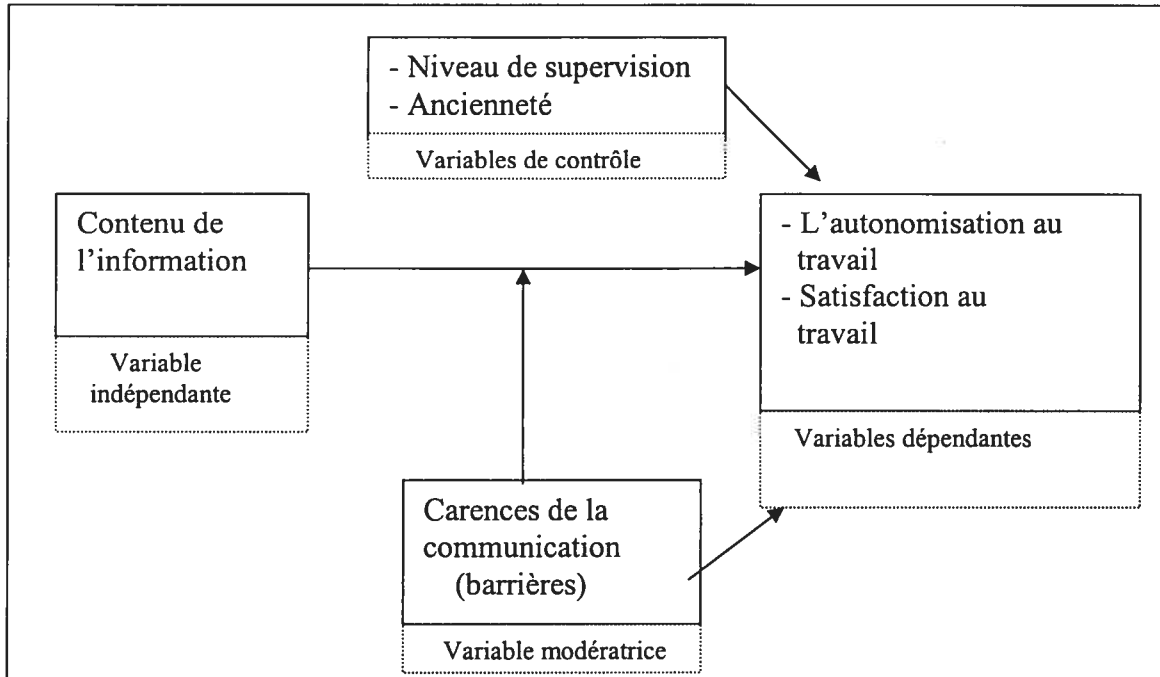
dont l'employé percevra le style et le contenu de la communication de son supérieur immédiat influencera le degré de satisfaction au travail de l'employé (Goldhaber, Yales, Porter et Lesniak, 1978; Schweiger et Denisi, 1991; Goris, Vaught et Pettit, 2003). Il semble aussi qu'une communication claire et précise vient augmenter de façon significative la satisfaction au travail des employés (Goris, Vaught et Pettit, 2003). Même si cette relation entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail semble être supportée par certains auteurs, cette constatation ne semble pas nécessairement faire l'objet d'un consensus (Graen, Scandura et Graen, 1986; Johns, Xie & Fang, 1992).

À partir de ces constatations, notre recherche vise à étudier l'influence de la communication organisationnelle sur deux conséquences organisationnelles importantes, à savoir l'autonomisation et la satisfaction au travail en tenant compte des carences de la communication qui peuvent exister dans une entreprise.

2.2. Le modèle conceptuel de recherche

Notre modèle comprend les différentes dimensions nous permettant de répondre à notre question de recherche.

Figure 2 : Le modèle conceptuel de recherche



Notre recherche vise à étudier l'impact du contenu de l'information sur l'autonomisation et la satisfaction au travail. Dans notre modèle conceptuel, le contenu de l'information représente la variable indépendante alors que l'autonomisation et la satisfaction au travail forment les variables dépendantes. La variable modératrice se reflète à travers les carences de la communication. Deux variables de contrôle sont définies par le niveau de supervision et par l'ancienneté. Dans un premier temps, nous examinerons si le contenu de l'information transmis peut influencer l'autonomisation et la satisfaction au travail chez les employés. Dans un deuxième temps, nous vérifierons si les carences de la communication peuvent influencer l'autonomisation et la satisfaction au travail. Dans un troisième temps, notre recherche vise à vérifier l'effet de modulation des carences de la communication dans la relation entre notre variable indépendante et nos variables dépendantes. Finalement, nous avons ressorti deux variables de contrôle reliées à l'autonomisation et à la satisfaction au travail, soit le niveau de supervision et l'ancienneté dont il est important de contrôler l'effet dans ces équations.

2.3. Les questions de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la communication organisationnelle. Plus précisément, l'intérêt de cette recherche est d'examiner les relations entre le contenu de la communication organisationnelle et deux conséquences importantes pour l'organisation, à savoir l'autonomisation et la satisfaction au travail.

À partir de notre modèle de recherche, la question de recherche se décrit ainsi: « Quelle est l'influence du contenu de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail ? ».

Cette question de recherche nous mène à soulever les sous-questions suivantes : « quel type de contenu de la communication organisationnelle influence l'autonomisation et la satisfaction au travail? (SQ1) »; « est-ce que les carences de la communication ont un effet sur l'autonomisation et la satisfaction au travail? (SQ2) »; « est-ce que les carences de la communication ont un effet de modération de l'influence du contenu de l'information sur l'autonomisation et sur la satisfaction au travail? (SQ3) ».

2.4. La formulation des hypothèses

La première sous-question nous mène à mettre en relation le contenu de la communication, d'une part avec l'autonomisation et, d'autre part, avec la satisfaction au travail. L'information liée à la stratégie et les résultats d'affaires, la communication de la vision et le partage de l'information entre les collègues influencent directement l'autonomisation et la satisfaction au travail (Randolph, 2000; Ilozor, 2001; Duterme, 2002). De plus, la rétroaction liée à la performance du travail de l'employé et l'information sur les

avancements de carrière et sur les opportunités de développement semblent influencer positivement l'autonomisation et la satisfaction au travail (Hackman et Lawler, 1971; Miles, Patrick et King, 1996).

La deuxième sous-question se penche sur les carences de la communication ayant un impact sur l'autonomisation et sur la satisfaction au travail. Mihm (2001) et Augendre (1997) s'entendent sur le fait qu'un manque de leadership de la part des gestionnaires et un manque d'approche stratégique influencent l'efficacité organisationnelle, ce qui crée un impact sur la communication dans l'entreprise. D'après Augendre (1997) et Duguay et Schmait (2003), la communication informelle (les rumeurs) et un manque de communication face à face créent un effet direct sur l'autonomisation et la satisfaction au travail. L'inflation ou la pénurie des échanges forme également des carences de la communication qui viennent influencer ces deux conséquences.

La troisième sous-question tend à voir si les carences de la communication peuvent avoir un effet de modération de l'influence du contenu de l'information sur l'autonomisation et sur la satisfaction au travail. Selon Zimmerman, Sypher et Haas (1998) et Augendre (1997), les carences de la communication viennent freiner et ralentissent l'influence du contenu de l'information sur l'autonomisation et la satisfaction au travail. Il semble donc que le contenu de la communication risque d'être affecté par les carences de la communication organisationnelle.

Nous cherchons à examiner cet effet de modération en contrôlant l'influence du niveau de supervision et de l'ancienneté. L'information transmise par le premier niveau de supervision et de la haute direction influence directement l'autonomisation et la satisfaction

du travail de ses employés (Beau et Daudel, 1992; Hallier, 1998; Goris, Vaught et Pettit, 2000). D'ordre général, les personnes détenant des postes plus élevés dans l'entreprise détiennent un plus grand nombre d'années d'expérience. Ces représentants de l'autorité ont la capacité d'influencer l'autonomisation et la satisfaction au travail de leurs équipes de travail (Katz, 1980; Zenger et Lawrence, 1989). Il a été montré que le niveau de poste et l'ancienneté de l'employé viennent influencer directement l'efficacité organisationnelle, ce qui crée un impact sur l'autonomisation. La relation entre le niveau de poste et l'ancienneté et la satisfaction au travail semble être directement influencée car l'employé qui détient un titre d'emploi espéré possède un certain nombre d'années d'expérience connaîtra une plus grande satisfaction au travail. Il est donc important de contrôler ses deux déterminants.

CHAPITRE 3 : Méthodologie

Cette partie de ce travail présente les principaux éléments de la méthodologie de notre recherche, soit le type de recherche, la population de recherche, l'opérationnalisation des variables, l'instrument de collecte de données et le plan d'analyse.

3.1. Le type de recherche

Au niveau de la démarche méthodologique, le chercheur doit identifier le type de recherche qu'il vise à entreprendre. Dans notre cas, notre stratégie de recherche est de définir et d'élaborer, selon les auteurs de la revue de la littérature, l'ensemble des concepts d'influence pour les tester ensuite sur le terrain. La démarche choisie consiste donc à analyser un test d'hypothèses à partir de notre base de données. Selon l'étude empirique, nous serons en mesure de vérifier si la communication organisationnelle peut influencer l'autonomisation et la satisfaction au travail.

3.2. La population de recherche

La population provient d'une entreprise d'envergure internationale. L'entreprise comprend environ 27 000 employés dont 15 000 employés sont localisés dans la région de Montréal. Dans le cadre de cette recherche, nous avons envoyé un questionnaire électronique dans le secteur de l'ingénierie, destiné aux employés salariés et ce, à travers les différents sites de l'entreprise. Toutes les données ont été envoyées de façon électronique et elles ont été compilées directement à l'Université de Montréal, ce qui a assuré la confidentialité du questionnaire.

3.3. L'opérationnalisation des variables

À l'intérieur de cette section, nous exposons les indicateurs permettant de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel.

3.3.1. Les variables dépendantes : l'autonomisation et la satisfaction au travail

D'après notre modèle de recherche, les deux variables dépendantes sont l'autonomisation et la satisfaction au travail. Dans notre questionnaire, quatre indicateurs ont servi à mesurer l'autonomisation. Les quatre indicateurs sont : « le travail que j'effectue est très important pour moi; j'ai confiance dans mes capacités d'accomplir mon travail; je peux décider moi-même comment faire mon travail et; j'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon service ». Ces indicateurs ont été empruntés à Spreitzer (1995). La satisfaction au travail a été mesurée par un indicateur emprunté à Scarpello (2002). L'indicateur est représenté par l'énoncé suivant : « de façon générale, je suis satisfait dans mon travail ». Les indicateurs étaient accompagnés d'une échelle de Likert de cinq points (1= Pas du tout d'accord; 5= entièrement d'accord).

3.3.2. La variable indépendante : le contenu de l'information

Le contenu de l'information a été mesuré par des indicateurs ayant été recensés dans la revue de littérature (Miles, Patrick, et King, 1996, Duterme, 2002, Lafrance, 2003). Les répondants devaient indiquer pour chaque indicateur dans quelle mesure ils recevaient de l'information sur chacun des critères suivants (1= Je ne reçois pas du tout l'information à 5= Je reçois beaucoup l'information) :

- 1) Les changements/annonces organisationnels
- 2) Le plan d'avantages sociaux
- 3) L'information sur les politiques et/ou procédures organisationnelles
- 4) Des mises à jour régulières concernant les programmes et les projets du service d'Ingénierie et Développement des produits
- 5) L'information sur d'autres fonctions/sites de l'Ingénierie et Développement des produits
- 6) Le suivi des questions, renseignements, suggestions
- 7) De l'information récente et importante qui peut changer ma manière de remplir mes tâches
- 8) L'information sur les performances de la compagnie (par exemple les résultats trimestriels)
- 9) L'information sur le plan stratégique ou le plan de fonctionnement de l'Ingénierie et Développement des produits
- 10) La rétroaction (« feedback ») sur la façon dont je remplis mes tâches
- 11) La rétroaction (« feedback ») sur la performance de mon service
- 12) Les changements technologiques qui influencent mon travail, notamment ERP, Catia/Enovia
- 13) Les perspectives et développement de carrière
- 14) Les buts et les objectifs de mon unité de travail
- 15) Les projets Six Sigma du service
- 16) Les plans de la direction pour l'Ingénierie et Développement des produits du site (Plan de gouvernance)

3.3.3. La variable modératrice : Les carences de la communication

Dans le questionnaire, les carences de la communication ont été mesurées par des indicateurs développés par *l'Institute for Human Communication (IHC)* en Finlande. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de type Likert de cinq points s'ils étaient en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés (1= Pas du tout d'accord; 5= entièrement d'accord).

- a) L'information n'est pas facilement accessible
- b) Je reçois l'information trop tard
- c) L'information n'est pas sûre, ni exacte
- d) L'information est souvent inutile et sans importance
- e) Dans la plupart des cas, je reçois l'information par le téléphone arabe
- f) Je reçois trop d'information
- g) Je ne reçois pas d'information
- h) Je reçois de l'information seulement quand je participe aux réunions officielles
- i) La direction cache l'information importante
- j) La direction ne sait pas ce que les employés pensent et ressentent
- k) Mes opinions ne comptent pas et personne ne m'écoute

3.3.4. Les variables de contrôle : Le niveau de supervision et l'ancienneté

Les variables de contrôle sont le niveau de supervision et l'ancienneté. La mesure du niveau de supervision a été inspirée à partir des études conduites par Heller, Drenth, Koopman et Rus (1988), Beau et Daudel (1992), Hallier (1998), Goris, Vaught et Pettit (2000) et du questionnaire développé à l'*Institute for Human Communication* (IHC). Les répondants devaient indiquer par oui ou non s'ils supervisaient des employés.

L'ancienneté a été mesurée par une question directe : « Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel? ». Les répondants ont eu à sélectionner parmi les choix suivants :

- 1) Moins d'un an
- 2) Entre un an et cinq ans
- 3) Entre six et dix ans
- 4) Entre onze et seize ans
- 5) Entre dix-sept et vingt ans
- 6) Plus de vingt et un ans

3.4. L'instrument de collecte de données

Le questionnaire a été adapté à l'organisation et aux profils des répondants. Le questionnaire a été transmis par voie électronique. Le temps requis pour compléter le questionnaire était d'environ vingt minutes. Le questionnaire était composé de quatre parties distinctes, soit les types d'information, les sources d'information, la communication dans le cadre de l'environnement de travail (les carences de la communication, l'autonomisation et la satisfaction au travail) et les données d'information sur les répondants (entre autres le nombre d'années d'expérience et le niveau de poste). Le questionnaire comprenait quinze questions et cette enquête a été réalisée à l'hiver 2002.

3.5. Le plan d'analyse : l'analyse statistique

Les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Nous traitons dans cette section des analyses qui ont été entreprises afin de répondre à notre question de recherche.

3.5.1. L'analyse descriptive

Une première étape de l'analyse des données a consisté à examiner en détail les informations recueillies avant d'avoir recours à des procédures statistiques plus élaborées. Pour ce faire, nous avons dressé des tableaux (par répartition ou par moyennes) des données démographiques de notre échantillon (le nombre d'années d'expérience, le niveau de poste et la supervision d'employés). Nous présentons également les statistiques descriptives de nos variables dépendantes, indépendantes et modératrices.

3.5.2. L'alpha de Cronbach

Étant donné que nous utilisons des échelles de mesure, nous sommes assurés de leur fiabilité et donc de la cohérence interne de celles-ci. Nous avons donc de l'alpha de Cronbach. Ce dernier consiste en un coefficient de fiabilité mesurant la cohérence interne d'une échelle élaborée à partir d'un ensemble d'indicateurs (Thiétart, 1999). Cette pratique permet alors de diminuer le nombre d'indicateurs initiaux compris dans l'échelle en fonction de la valeur du coefficient alpha, afin d'augmenter la fiabilité de la mesure. Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (donc la fiabilité) est forte (Thiétart, 1999). Un coefficient alpha de 0,70 est donc considéré acceptable.

3.5.3. Les analyses bivariées et multivariées

Les analyses bivariées ont permis d'examiner la présence d'une relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association à l'aide de coefficients de corrélation. Nous avons calculé une matrice des coefficients de corrélation afin d'attester des liens existants entre les variables de notre modèle de recherche. Nous avons examiné les liens entre la variable indépendante, la variable modératrice, les variables dépendantes et les variables de contrôle.

Les analyses multivariées nous permettent d'évaluer les effets simultanés de la variable indépendante sur les variables dépendantes ainsi que les effets de modulation entre les relations proposées. Nous avons effectué des régressions hiérarchiques pour confirmer ou infirmer notre troisième sous-question formulée dans la section 2.4.

CHAPITRE 4 : Les résultats des analyses statistiques

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses statistiques. Le chapitre se divise en trois parties. Une première partie est consacrée à la présentation des statistiques descriptives élaborées à partir des variables de notre modèle de recherche. Enfin, en deuxième et en troisième partie, nous traiterons respectivement des analyses bivariées et multivariées destinées à vérifier nos hypothèses de recherche.

4.1. Les statistiques descriptives

Le questionnaire qui a servi à notre recherche a été distribué à l'hiver 2002. Dans un premier temps, le questionnaire a été pré-testé auprès d'un technicien en informatique et d'une conseillère en ressources humaines. Par la suite, le questionnaire a été distribué auprès de 2743 employés. Environ 1059 questionnaires ont été retournés et considérés comme utilisables, ce qui équivaut à un taux de réponse de 38,6%.

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives de nos variables élaborées à partir de notre modèle de recherche. Nous expliquons les résultats de la variable indépendante (le contenu de l'information), les variables de contrôle (l'ancienneté et le niveau de supervision), la variable modératrice (les carences de la communication) et les variables dépendantes (l'autonomisation et la satisfaction au travail).

4.1.1. La description de la variable indépendante

Dans un premier temps, nous avons analysé notre variable indépendante définie par le contenu de l'information. Rappelons que cette variable se compose de seize indicateurs (tableau I).

Les participants à notre étude ont indiqué recevoir le plus d'informations sur les changements organisationnels (3,47) et sur la performance de l'entreprise (3,20). Les répondants ont indiqué recevoir moyennement de l'information sur les buts et les objectifs de leur unité de travail (3). Cependant, ces derniers ont indiqué recevoir moins d'informations sur la rétroaction envers le supérieur immédiat (2,72), sur les politiques et les procédures organisationnelles (2,71), sur leur plan d'avantages sociaux (2,68) et sur les changements technologiques (2,59). Les répondants reçoivent de l'information sur les projets départementaux Six Sigma, sur les nouvelles informations qui peuvent changer leurs méthodes de travail, sur les suivis réguliers des projets et des programmes à l'Ingénierie et sur les orientations stratégiques dans des moyennes qui varient entre 2,51 et 2,4. Quant à la rétroaction sur la performance de leur département, sur les suivis des questions et des demandes, sur les plans de gouvernance des sites à l'Ingénierie et sur les fonctions et les sites à l'Ingénierie, l'information parvient aux répondants dans une moindre mesure puisque les moyennes varient entre 2,39 et 2,11. Finalement, les participants ont indiqué recevoir aucune information ou très peu d'informations sur les avancements de carrière et les opportunités de développement avec une moyenne de 1,91.

TABLEAU I : La distribution des répondants selon le contenu de l'information

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
a) Les changements/annonces organisationnelles	1 = Aucune info.	22	2,1	3,47	0,96
	2 = Peu d'info.	146	13,6		
	3 = Reçois de l'info.	362	33,7		
	4 = Reçois plus d'info.	391	36,4		
	5 = Beaucoup d'info.	151	14,1		
	Total	1072	99,9		
b) Mon plan d'avantages sociaux	1 = Aucune info.	138	12,9	2,68	1,05
	2 = Peu d'info.	348	32,4		
	3 = Reçois de l'info.	344	32,1		
	4 = Reçois plus d'info.	184	17,1		
	5 = Beaucoup d'info.	51	4,8		
	Total	1065	99,3		
c) L'information sur les politiques et les procédures organisationnelles	1 = Aucune info.	123	11,5	2,71	1,02
	2 = Peu d'info.	340	31,7		
	3 = Reçois de l'info.	376	35,0		
	4 = Reçois plus d'info.	182	17,0		
	5 = Beaucoup d'info.	46	4,3		
	Total	1067	99,4		
d) Suivis réguliers sur les projets et les programmes à l'Ingénierie et Développement des produits	1 = Aucune info.	183	17,1	2,49	1,01
	2 = Peu d'info.	389	36,3		
	3 = Reçois de l'info.	318	29,6		
	4 = Reçois plus d'info.	151	14,1		
	5 = Beaucoup d'info.	27	2,5		
	Total	1068	99,5		
e) L'information sur les fonctions et les sites à l'Ingénierie et Développement des produits	1 = Aucune info.	312	29,1	2,11	0,92
	2 = Peu d'info.	411	38,3		
	3 = Reçois de l'info.	268	25,0		
	4 = Reçois plus d'info.	70	6,5		
	5 = Beaucoup d'info.	6	0,6		
	Total	1067	99,4		
f) Suivi des questions, demandes et/ou suggestions	1 = Aucune info.	263	24,5	2,32	1,02
	2 = Peu d'info.	344	32,1		
	3 = Reçois de l'info.	318	29,6		
	4 = Reçois plus d'info.	115	10,7		
	5 = Beaucoup d'info.	18	1,7		
	Total	1058	98,6		
g) L'information nouvelle et importante qui va changer la manière dont j'exécute mes tâches de travail	1 = Aucune info.	194	18,1	2,51	1,04
	2 = Peu d'info.	354	33,0		
	3 = Reçois de l'info.	329	30,7		
	4 = Reçois plus d'info.	156	14,5		
	5 = Beaucoup d'info.	31	2,9		
	Total	1064	99,2		
h) L'information sur la performance de l'entreprise (résultats trimestriels)	1 = Aucune info.	60	5,6	3,20	1,03
	2 = Peu d'info.	199	18,5		
	3 = Reçois de l'info.	383	35,7		
	4 = Reçois plus d'info.	320	29,8		
	5 = Beaucoup d'info.	104	9,7		
	Total	1066	99,3		
i) L'information sur le plan stratégique/opérationnel à l'Ingénierie et Développement des produits	1 = Aucune info.	227	21,2	2,40	1,02
	2 = Peu d'info.	358	33,4		
	3 = Reçois de l'info.	316	29,5		
	4 = Reçois plus d'info.	136	12,7		

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
	5 = Beaucoup d'info.	22	2,1		
	Total	1059	98,7		
j) Les buts et les objectifs de mon unité de travail	1 = Aucune info.	121	11,3	3,00	1,16
	2 = Peu d'info.	253	23,6		
	3 = Reçois de l'info.	304	28,3		
	4 = Reçois plus d'info.	281	26,2		
	5 = Beaucoup d'info.	109	10,2		
	Total	1068	99,5		
k) Les projets départementaux Six Sigma	1 = Aucune info.	260	24,2	2,51	1,19
	2 = Peu d'info.	307	28,6		
	3 = Reçois de l'info.	265	24,7		
	4 = Reçois plus d'info.	168	15,7		
	5 = Beaucoup d'info.	67	6,2		
	Total	1067	99,4		
l) Les plans de gouvernance des sites à l'Ingénierie et Développement des produits	1 = Aucune info.	370	34,5	2,12	1,04
	2 = Peu d'info.	326	30,4		
	3 = Reçois de l'info.	244	22,7		
	4 = Reçois plus d'info.	100	9,3		
	5 = Beaucoup d'info.	16	1,5		
	Total	1056	98,4		
m) La rétroaction sur le travail que j'effectue	1 = Aucune info.	184	17,1	2,72	1,16
	2 = Peu d'info.	295	27,5		
	3 = Reçois de l'info.	293	27,3		
	4 = Reçois plus d'info.	229	21,3		
	5 = Beaucoup d'info.	69	6,4		
	Total	1070	99,7		
n) La rétroaction sur la performance de mon département	1 = Aucune info.	265	24,7	2,39	1,11
	2 = Peu d'info.	341	31,8		
	3 = Reçois de l'info.	282	26,3		
	4 = Reçois plus d'info.	136	12,7		
	5 = Beaucoup d'info.	44	4,1		
	Total	1068	99,5		
o) Les changements technologiques qui créent un impact sur mon travail, ex. ERP, Catia/Enovia	1 = Aucune info.	190	17,7	2,59	1,09
	2 = Peu d'info.	318	29,6		
	3 = Reçois de l'info.	336	31,3		
	4 = Reçois plus d'info.	170	15,8		
	5 = Beaucoup d'info.	47	4,4		
	Total	1061	98,9		
p) Les avancements de carrière et les opportunités de développement	1 = Aucune info.	446	41,6	1,91	0,96
	2 = Peu d'info.	357	33,3		
	3 = Reçois de l'info.	193	18,0		
	4 = Reçois plus d'info.	58	5,4		
	5 = Beaucoup d'info.	15	1,4		
	Total	1069	99,6		

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une analyse factorielle sur les seize indicateurs mesurant le contenu de l'information dans le but de regrouper ces items en des dimensions. Sept dimensions dont « les informations stratégiques », « la rétroaction », « les changements technologiques », « les changements organisationnels », « les informations

reliées aux ressources humaines », « les informations techniques » et « les informations sur la performance organisationnelle » ont émergé de cette analyse et expliquent 74,5% de la variance totale (tableau II). Cependant, nous n'avons pas retenu les indicateurs « l'information sur les politiques et les procédures organisationnelles », « le suivi des questions, les demandes et/ou les suggestions », « l'information nouvelle et importante qui va changer la manière dont j'exécute mes tâches de travail » et « les avancements de carrière et les opportunités de développement » afin d'améliorer la cohérence interne de nos dimensions.

Nous avons poursuivi nos analyses statistiques pour dresser un tableau qui indique les moyennes, les écarts-types et les alphas de Cronbach des sept dimensions relatives au contenu de l'information identifiées par notre analyse factorielle (tableau II).

La première dimension regroupe quatre indicateurs relatifs à la diffusion de l'information stratégique. Il s'agit de « l'information sur les fonctions et les sites à l'Ingénierie et Développement des produits », « les suivis réguliers sur les projets et les programmes à l'Ingénierie et Développement des produits », « l'information sur le plan stratégique/opérationnel à l'Ingénierie et Développement des produits », et « les plans de gouvernance des sites à l'Ingénierie et Développement des produits » font partie de cette dimension. Les moyennes des indicateurs de la dimension « information stratégique » varient entre 2,11 et 2,49 sur une échelle de 5. Cette dimension affiche une moyenne de 2,28 avec un écart-type de 1,00, ce qui la classe au dernier rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés. L'échelle mesurant cette dimension affiche un alpha de Cronbach de 0,80, ce qui indique une excellente cohérence interne (tableau II).

La deuxième dimension fait référence à la rétroaction. Elle est constituée de trois indicateurs. Il s'agit de la « rétroaction sur le travail que j'effectue », de la « rétroaction sur la performance de mon département » et des « buts et des objectifs de mon unité de travail ». Les moyennes des indicateurs varient entre 2,39 et 3,00 sur une échelle de 5. Cette dimension possède une moyenne de 2,70 avec un écart-type de 1,31, ce qui la classe au troisième rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés. La dimension de la rétroaction affiche un alpha de Cronbach de 0,81, ce qui indique une excellente cohérence interne (tableau II).

La troisième dimension a trait aux changements technologiques. Elle est constituée d'un seul indicateur qui s'intitule les « changements technologiques qui créent un impact sur mon travail, par exemple ERP, Catia/Enovia ». La moyenne de cette dimension est de 2,59 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,09, ce qui la classe au cinquième rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés (tableau II).

La quatrième dimension fait référence aux changements organisationnels. Elle est constituée d'un seul indicateur défini par les « changements ou les annonces organisationnels ». La moyenne de cet indicateur est de 3,47 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 0,96, ce qui la classe au premier rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés (tableau II).

La cinquième dimension a trait aux informations reliées aux ressources humaines. Elle est constituée d'un seul indicateur défini par « mon plan d'avantages sociaux ». La moyenne de cet indicateur est de 2,68 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,05, ce qui la classe au quatrième rang des types de contenu qui sont le plus diffusé aux employés (tableau II).

La sixième dimension fait référence aux informations techniques. Elle est constituée d'un seul indicateur défini par les « projets départementaux Six Sigma ». La moyenne de cet indicateur est de 2,51 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,19, ce qui la classe au sixième rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés (tableau II).

Enfin, la septième dimension fait référence aux informations sur la performance organisationnelle. Elle est constituée d'un seul indicateur défini par « l'information sur la performance de l'entreprise (les résultats trimestriels) ». La moyenne de cet indicateur est de 3,20 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,03, ce qui la classe au deuxième rang des types de contenu qui sont le plus diffusés aux employés (tableau II).

TABLEAU II: Analyse factorielle sur seize indicateurs mesurant le contenu de l'information

Contenu de la communication	Indicateurs		Dimension		
	Coef.	Moy.	Moy.	E-T	Alpha
Les informations stratégiques					
e) L'information sur les fonctions et les sites à l'Ingénierie et Développement des produits	,796	2,11		0,92	
d) Suivis réguliers sur les projets et les programmes à l'Ingénierie et Développement des produits	,742	2,49	2,28	1,01	0,80
i) L'information sur le plan stratégique/opérationnel à l'Ingénierie et Développement des produits	,624	2,40		1,03	
l) Les plans de gouvernance des sites à l'Ingénierie et Développement des produits	,579	2,12		1,04	
La rétroaction					
m) La rétroaction sur le travail que j'effectue	,824	2,72		1,66	
n) La rétroaction sur la performance de mon département	,775	2,39	2,70	1,11	0,81
j) Les buts et les objectifs de mon unité de travail	,672	3,00		1,17	
Les changements technologiques					
o) Les changements technologiques qui créent un impact sur mon travail, ex. ERP, Catia/Enovia	,799	2,59		1,09	
Les changements organisationnels					
a) Les changements/annonces organisationnelles	,863	3,47		0,96	
Les informations reliées aux ressources humaines					
b) Mon plan d'avantages sociaux	,892	2,68		1,05	
Les informations techniques					
k) Les projets départementaux Six Sigma	,831	2,51		1,20	
Les informations sur la performance organisationnelle					
h) L'information sur la performance de l'entreprise (résultats trimestriels)	,914	3,20		1,03	

4.1.2. La description des variables de contrôle

Il faut tout d'abord rappeler que nos variables de contrôle sont l'ancienneté et le niveau de supervision.

4.1.2.1. L'ancienneté

La majorité des répondants (60,8%) ont une ancienneté au sein de l'organisation de moins de 10 ans. L'ancienneté moyenne des 1069 répondants se situe entre 6 et 10 ans. Quatre employés n'ont pas répondu à cette question (tableau III).

TABLEAU III : La distribution des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage	Moyenne
Moins de 1 an	14	1,3	3,32
1 à 5 ans	344	32,1	
6 à 10 ans	294	27,4	
11 à 16 ans	223	20,8	
17 à 20 ans	89	8,3	
Plus de 21 ans	105	9,8	
Total	1069	99,6	
Pas de réponse	4	0,4	
Total	1073	100,0	

4.1.2.2. Le niveau de supervision

La grande majorité des répondants (76,9%) n'a pas de responsabilité de supervision. Six employés n'ont pas indiqué leur réponse (tableau IV).

TABLEAU IV : La distribution des répondants selon le niveau de supervision

Supervision	Fréquence	Pourcentage
Oui	241	22,5
Non	825	76,9
Total	1067	99,4
Pas de réponse	6	0,6
Total	1073	100,0

4.1.3. La description de la variable modératrice

Dans un premier temps, nous avons procédé à la description de la variable modératrice définie par les carences de la communication. Elle est constituée de onze indicateurs (tableau V). Les répondants ont indiqué, en moyenne, être plutôt en accord avec cinq indicateurs, soit la haute direction ne sait pas comment les employés pensent et se sentent (3,57), l'information les rejoint trop tard (3,38), la haute direction garde de l'information importante (3,30) et l'information n'est pas disponible (3,29). Cependant, les participants ont indiqué, en moyenne, être plutôt en désaccord avec les six indicateurs suivants : l'information n'est pas exacte et de confiance (2,93), leurs opinions ne comptent pas et personne n'écoute ce qu'ils disent (2,93), l'information est souvent pas nécessaire et pas importante (2,82), l'information ne me parvient pas (2,71), je reçois seulement de l'information lorsque je vais dans les réunions (2,45) et je reçois trop d'information (2,11).

La moyenne des indicateurs de la variable modératrice varie entre 2,11 et 3,57 sur une échelle de 5 et un écart-type de 1,13.

TABLEAU V : La distribution des répondants selon les carences de la communication

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
a) L'information n'est pas disponible	1 = Tout à fait en désaccord	31	2,9	3,29	1,021
	2 = Plutôt en désaccord	207	19,3		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	390	36,3		
	4 = Plutôt en accord	293	27,3		
	5 = Tout à fait en accord	144	13,4		
	Total	1065	99,3		
b) L'information me rejoint trop tard	1 = Tout à fait en désaccord	31	2,9	3,38	1,051
	2 = Plutôt en désaccord	205	19,1		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	322	30,0		
	4 = Plutôt en accord	341	31,8		
	5 = Tout à fait en accord	163	15,2		
	Total	1062	99,0		

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
c) L'information n'est pas exacte et de confiance	1 = Tout à fait en désaccord	78	7,3	2,93	1,071
	2 = Plutôt en désaccord	321	29,9		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	356	33,2		
	4 = Plutôt en accord	216	20,1		
	5 = Tout à fait en accord	94	8,8		
	Total	1065	99,3		
d) L'information est souvent pas nécessaire et pas importante	1 = Tout à fait en désaccord	119	11,1	2,82	1,104
	2 = Plutôt en désaccord	313	29,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	367	34,2		
	4 = Plutôt en accord	172	16,0		
	5 = Tout à fait en accord	92	8,6		
	Total	1063	99,1		
e) La plupart du temps, je reçois de l'information à travers le téléphone arabe	1 = Tout à fait en désaccord	107	10,0	3,37	1,302
	2 = Plutôt en désaccord	194	18,1		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	224	20,9		
	4 = Plutôt en accord	276	25,7		
	5 = Tout à fait en accord	261	24,3		
	Total	1062	99,0		
f) Je reçois trop d'information	1 = Tout à fait en désaccord	345	32,2	2,11	1,029
	2 = Plutôt en désaccord	386	36,0		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	231	21,5		
	4 = Plutôt en accord	71	6,6		
	5 = Tout à fait en accord	31	2,9		
	Total	1064	99,2		
g) L'information ne me parvient pas	1 = Tout à fait en désaccord	157	14,6	2,71	1,080
	2 = Plutôt en désaccord	297	27,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	366	34,1		
	4 = Plutôt en accord	191	17,8		
	5 = Tout à fait en accord	54	5,0		
	Total	1065	99,3		
h) Je reçois seulement de l'information lorsque je vais dans les réunions	1 = Tout à fait en désaccord	239	22,3	2,45	1,122
	2 = Plutôt en désaccord	351	32,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	264	24,6		
	4 = Plutôt en accord	161	15,0		
	5 = Tout à fait en accord	45	4,2		
	Total	1060	98,8		
i) La haute direction garde de l'information importante	1 = Tout à fait en désaccord	97	9,0	3,30	1,237
	2 = Plutôt en désaccord	190	17,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	286	26,7		
	4 = Plutôt en accord	267	24,9		
	5 = Tout à fait en accord	215	20,0		
	Total	1055	98,3		
j) La haute direction ne sait pas comment les employés pensent et se sentent	1 = Tout à fait en désaccord	58	5,4	3,57	1,205
	2 = Plutôt en désaccord	168	15,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	242	22,6		
	4 = Plutôt en accord	296	27,6		
	5 = Tout à fait en accord	298	27,8		
	Total	1062	99,0		
k) Mes opinions ne comptent pas et personne n'écoute ce que je dis	1 = Tout à fait en désaccord	141	13,1	2,93	1,239
	2 = Plutôt en désaccord	284	26,5		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	292	27,2		
	4 = Plutôt en accord	200	18,6		
	5 = Tout à fait en accord	147	13,7		
	Total	1064	99,2		

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une analyse factorielle sur les onze indicateurs mesurant les carences de la communication. Trois dimensions dont « l'indisponibilité de l'information », « le manque d'égard relatif à l'opinion » et « la surcharge de l'information » ont émergé de cette analyse et expliquent 58,07% de la variance (tableau VI). Chacune de ces dimensions possède une bonne cohérence interne et les alphas de Cronbach varient entre 0,76 et 0,86. Cependant, nous n'avons pas retenu les indicateurs « je reçois seulement de l'information lorsque je vais dans les réunions » et « l'information est souvent pas nécessaire et pas importante » afin d'améliorer la cohérence interne de nos dimensions.

Le tableau VI résume les moyennes, les écarts-types et les alphas de Cronbach qui ont trait aux trois dimensions mesurant les carences de la communication identifiées par notre analyse factorielle (tableau VI).

La première dimension fait référence à l'indisponibilité de l'information. Elle est constituée de cinq indicateurs qui sont « l'information me rejoint trop tard », « l'information n'est pas disponible », « l'information n'est pas exacte et de confiance », « l'information ne me parvient pas » et « la plupart du temps, je reçois de l'information à travers le téléphone arabe ». Les moyennes des indicateurs varient entre 2,71 et 3,38 sur une échelle de 5. La moyenne de cette dimension est de 3,13 et un écart-type de 1,10, ce qui la classe au deuxième rang des carences qui sont perçues comme étant présentes dans l'organisation. La dimension qui a trait à l'indisponibilité de l'information affiche un alpha de Cronbach de 0,76, ce qui indique une bonne cohérence interne (tableau VI).

La deuxième dimension fait référence au manque d'égard relatif à l'opinion. Elle est constituée de trois indicateurs. Il s'agit des indicateurs suivants: « mes opinions ne comptent pas et personne écoute ce que je dis », « la haute direction ne sait pas comment les employés pensent et se sentent » et « la haute direction garde de l'information importante ». Les moyennes des indicateurs varient entre 2,93 et 3,57 sur une échelle de 5. La moyenne de cette dimension est de 3,26 avec un écart-type de 1,227, ce qui la classe au premier rang des carences qui sont perçues comme étant présentes dans l'organisation. La dimension faisant référence au manque d'égard relatif à l'opinion affiche un alpha de Cronbach de 0,79, ce qui indique une bonne cohérence interne (tableau VI).

La troisième dimension a trait à la surcharge de l'information. Elle est constituée d'un seul indicateur défini par l'indicateur « Je reçois trop d'information ». La moyenne de cet indicateur est de 2,11 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,03, ce qui la classe au dernier rang des carences qui sont perçues comme étant présentes dans l'organisation (tableau VI).

TABLEAU VI: Analyse factorielle sur 11 indicateurs mesurant les carences de la communication

Carences de la communication	Indicateurs		Dimension		
	Coef.	Moy.	Moy.	E-T	Alpha
L'indisponibilité de l'information					
b) L'information me rejoint trop tard	0,778	3,38		1,05	
a) L'information n'est pas disponible	0,738	3,29		1,02	
c) L'information n'est pas exacte et de confiance	0,726	2,93	3,13	1,07	0,76
g) L'information ne me parvient pas	0,561	2,71		1,08	
e) La plupart du temps, je reçois de l'information à travers le téléphone arabe	0,523	3,37		1,30	
Le manque d'égard relatif à l'opinion					
k) Mes opinions ne comptent pas et personne n'écoute ce que je dis	0,819	2,93		1,24	
j) La haute direction ne sait pas comment les employés pensent et se sentent	0,805	3,57	3,26	1,20	0,79
i) La haute direction garde de l'information importante	0,753	3,30		1,24	
La surcharge de l'information					
f) Je reçois trop d'information	0,867	2,11	2,11	1,03	0,87

4.1.4. La description des variables dépendantes

Nos variables dépendantes sont constituées de la satisfaction au travail et de l'autonomisation au travail. Nous les examinerons dans les sous sections suivantes.

4.1.4.1. La satisfaction au travail

La variable ayant trait à la satisfaction au travail est composée d'un indicateur se définissant ainsi : « de façon générale, je suis satisfait de mon travail » (tableau VII). La moyenne de l'indicateur de la variable mesurant la satisfaction au travail est de 3,54 sur une échelle de 5 avec un écart-type de 1,03.

TABLEAU VII : La distribution des répondants selon le niveau de la satisfaction au travail

Indicateur	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
a) De façon générale, je suis satisfait de mon travail	1 = Tout à fait en désaccord	45	4,2	3,54	1,03
	2 = Plutôt en désaccord	125	11,6		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	277	25,8		
	4 = Plutôt en accord	449	41,8		
	5 = Tout à fait en accord	173	16,1		
	Total	1069	99,6		

4.1.4.2. L'autonomisation au travail

La variable référant à « l'autonomisation au travail » est constituée de quatre indicateurs identifiés dans le tableau VIII. Ces indicateurs font référence à l'importance du travail accompli, à la confiance dans les habiletés de faire le travail, à l'autonomie exercée dans le cadre de l'accomplissement du travail et à l'influence de l'individu sur ce qui se passe dans son département.

En consultant le tableau VIII, on remarque que les répondants ont indiqué, en moyenne, être plutôt en accord avec la confiance en leurs habiletés à faire le travail (4,58), à l'importance du travail accompli (4,19) et aux décisions à prendre sur le travail (4,15). Les participants ont indiqué être ni en désaccord, ni en accord avec l'indicateur défini par l'influence significative sur ce qui se passe dans leur département avec une moyenne de 3,13.

La dimension mesurant l'autonomisation au travail indique un alpha de Cronbach de 0,57, ce qui démontre une cohérence interne relativement faible. Elle affiche une moyenne de 4,01 et d'un écart-type de 0,91. Étant donné la faiblesse de l'alpha de Cronbach, nous

tiendrons compte dans nos analyses simultanément de l'indice de l'autonomisation ainsi que des indicateurs pris séparément afin de vérifier nos hypothèses de recherche.

TABLEAU VIII : La distribution des répondants selon l'autonomisation au travail

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moy	É-T
b) Le travail que je fais est très important pour moi	1 = Tout à fait en désaccord	22	2,1	4,19	0,93
	2 = Plutôt en désaccord	34	3,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	142	13,2		
	4 = Plutôt en accord	391	36,4		
	5 = Tout à fait en accord	479	44,6		
	Total	1068	99,5		
c) J'ai confiance en mes habiletés à faire mon travail	1 = Tout à fait en désaccord	8	0,7	4,58	0,65
	2 = Plutôt en désaccord	8	0,7		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	28	2,6		
	4 = Plutôt en accord	340	31,7		
	5 = Tout à fait en accord	685	63,8		
	Total	1069	99,6		
d) Je peux décider sur comment effectuer mon travail	1 = Tout à fait en désaccord	14	1,3	4,15	0,84
	2 = Plutôt en désaccord	36	3,4		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	121	11,3		
	4 = Plutôt en accord	506	47,2		
	5 = Tout à fait en accord	393	36,6		
	Total	1070	99,7		
e) J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon département	1 = Tout à fait en désaccord	132	12,3	3,13	1,22
	2 = Plutôt en désaccord	195	18,2		
	3 = Ni en désaccord, ni en accord	287	26,7		
	4 = Plutôt en accord	307	28,6		
	5 = Tout à fait en accord	147	13,7		
	Total	1068	99,5		

4.2. Les analyses bivariées

Dans cette section, nous avons calculé les indices de corrélation (R de Pearson) entre les variables indépendantes, dépendantes et modératrices. Dans un premier temps, nous présentons les liens entre les dimensions du contenu de l'information et la satisfaction au travail. Dans un deuxième temps, sont présentés les liens entre les dimensions du contenu de l'information et l'autonomisation au travail. Dans un troisième temps, nous présentons les liens entre les dimensions des carences de la communication et la satisfaction au travail

et finalement, dans un quatrième temps, sont présentés les liens entre les dimensions des carences de la communication et de l'autonomisation au travail.

4.2.1. Les liens entre les dimensions du contenu de l'information et de la satisfaction au travail et de l'autonomisation au travail

Notre première sous question de recherche propose que les types d'information ont des liens significatifs d'une part, avec la satisfaction au travail et d'autre part, avec l'autonomisation au travail.

En examinant le tableau IX, nous constatons que les sept dimensions mesurant le contenu de l'information sont significativement et positivement corrélées avec la satisfaction au travail.

TABLEAU IX: Les corrélations entre les dimensions mesurant le contenu de l'information et la satisfaction au travail

Types d'information	Satisfaction au travail R de Pearson
Les changements organisationnels	,131**
Les changements technologiques	,222**
La rétroaction	,363**
Les informations reliées aux ressources humaines	,204**
Les informations stratégiques	,240**
Les informations techniques	,179**
Les informations sur la performance organisationnelle	,160**

** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

Quant aux liens entre les dimensions du contenu de l'information et de l'autonomisation au travail présentés au tableau X, nous constatons que six types d'information sont corrélés significativement et positivement avec l'indice de l'autonomisation au travail, notamment les changements technologiques ($R = ,150^{**}$), la rétroaction ($R = ,263^{**}$), les informations reliées aux ressources humaines ($R = ,140^{**}$), les informations stratégiques ($R = ,137^{**}$), les informations techniques ($R = ,109^{**}$) et les informations sur la performance organisationnelle ($R = ,123^{**}$). En examinant, plus en détail, les liens entre les dimensions du contenu de l'information et les indicateurs pris un à un de l'autonomisation au travail, nous remarquons que tous les types d'information sont corrélés significativement et positivement avec l'indicateur de l'influence de l'individu dans son département. Nous constatons également que six types d'information sont corrélés significativement et positivement avec l'indicateur de l'importance du travail accompli, soit les changements technologiques ($R = ,132^{**}$), la rétroaction ($R = ,203^{**}$), les informations reliées aux ressources humaines ($R = ,178^{**}$), les informations stratégiques ($R = ,125^{**}$), les informations techniques ($R = ,087^{**}$) et les informations sur la performance organisationnelle ($R = ,118^{**}$). Par ailleurs, nous remarquons qu'un seul type de contenu est corrélé significativement et positivement avec l'indicateur de la confiance envers le travail accompli ($R = ,088^{**}$). Il s'agit des informations qui ont trait aux ressources humaines. Notons qu'aucun type de contenu de l'information n'est lié à l'indicateur mesurant spécifiquement l'autonomie dans le travail accompli.

TABLEAU X : Les corrélations entre les dimensions mesurant le contenu de l'information et les indicateurs de l'autonomisation au travail

Types d'information	L'importance du travail accompli	La confiance envers son travail	L'autonomie dans le travail accompli	L'influence de l'individu dans son département	L'indice de l'autonomisation
Les changements organisationnels	,043	-,048	-,018	,091**	,045
Les changements technologiques	,132**	-,007	,026	,196**	,150**
La rétroaction	,203**	,045	,054	,317**	,263**
Les informations reliées aux ressources humaines	,178**	,088**	,020	,083**	,140**
Les informations stratégiques	,125**	-,048	-,020	,222**	,137**
Les informations techniques	,087**	-,028	-,015	,183**	,109**
Les informations sur la performance organisationnelle	,118**	,058	,021	,109**	,123**

** p < 0,01; * p < 0,1

4.2.2. Les liens entre les dimensions des carences de la communication et de la satisfaction et de l'autonomisation au travail

Nous proposons, dans la deuxième sous question de recherche, que les carences de la communication ont des liens significatifs d'une part, avec la satisfaction au travail et d'autre part, avec l'autonomisation au travail.

Dans le tableau XI, nous observons que deux dimensions mesurant les carences de la communication, soit l'indisponibilité de l'information et le manque d'égard relatif à l'opinion, sont significativement et négativement corrélés avec la satisfaction au travail ($R = -,223^{**}$ et $-,352^{**}$). La dimension de la surcharge de l'information n'est donc pas associée à la satisfaction au travail.

TABLEAU XI: Les corrélations entre les dimensions mesurant les carences de la communication et la satisfaction au travail

Carences de la communication	Satisfaction au travail R de Pearson
L'indisponibilité de l'information	$-,223^{**}$
Le manque d'égard relatif à l'opinion	$-,352^{**}$
La surcharge de l'information	$-,049$

**** $p < 0,01$; * $p < 0,1$**

Quant aux liens entre les dimensions mesurant les carences de la communication et l'indice de l'autonomisation présentés au tableau XII, nous remarquons que deux carences de la communication sont significativement et négativement corrélées avec l'indice de

l'autonomisation au travail. Il s'agit de l'indisponibilité de l'information ($R = -,114^{**}$) et du manque d'égard relatif à l'opinion ($R = -,217^{**}$).

En ce qui a trait aux liens entre les carences de la communication et les indicateurs de l'autonomisation au travail présentés au tableau XII, nous constatons que l'indisponibilité de l'information et le manque d'égard relatif à l'opinion sont significativement et négativement corrélés avec l'importance du travail accompli ($R = -,064^*$ et $-,160^{**}$). La dimension de la surcharge de l'information ($R = -,079^*$) est significativement et négativement corrélée avec la confiance de l'individu envers son travail. L'indisponibilité de l'information ($R = -,181^*$) et le manque d'égard relatif à l'opinion ($R = -,309^{**}$) sont significativement et négativement corrélés avec l'influence de l'individu dans son département. Nous remarquons l'existence d'une seule corrélation significative et positive entre les dimensions des carences de la communication et l'autonomisation au travail. Il s'agit de l'indisponibilité de l'information qui est significativement et positivement corrélée avec la confiance de l'individu envers son travail ($R = ,063^*$). Notons qu'aucun lien n'est apparu entre les carences de la communication et l'autonomie dans le travail accompli.

TABLEAU XII: Les corrélations entre les dimensions mesurant les carences de la communication et l'autonomisation au travail

Carences de la communication	L'importance du travail accompli	La confiance envers son travail	L'autonomie dans le travail accompli	L'influence de l'individu dans son département	L'indice de l'autonomisation
L'indisponibilité de l'information	-,064*	,063*	-,044	-,181**	-,114**
Le manque d'égard relatif à l'opinion	-,160**	,055	-,058	-,309**	-,217**
Surcharge de l'information	-,054	-,079*	-,014	,032	-,028

** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

4.3. Les analyses multivariées

Nous présentons dans cette section les résultats de nos analyses multivariées. Dans un premier temps, sont examinés les résultats des régressions hiérarchiques sur la satisfaction au travail. Dans un deuxième temps, nous traitons des résultats des régressions hiérarchiques sur l'indice d'autonomisation au travail et nous terminons en examinant les résultats des régressions hiérarchiques sur chacun des quatre indicateurs mesurant l'autonomisation au travail.

Pour chacune des régressions, nous avons introduit dans une première étape les variables de contrôle (l'ancienneté et le niveau de supervision) dans l'équation de régression afin de nous assurer que les résultats proviennent des variables indépendantes et non de l'effet confondant des variables de contrôle. Dans une deuxième étape, nous avons ajouté les effets directs à savoir les variables indépendantes, soit les dimensions du contenu de l'information, et les variables modératrices, à savoir les dimensions des carences de la

communication. Nous ajoutons, dans une troisième étape, les effets indirects à savoir les interactions entre les variables indépendantes et modératrices.

4.3.1. Les effets modérateurs des carences de la communication sur la relation entre le contenu de l'information et la satisfaction au travail

Nous proposons dans la troisième sous question de recherche que les carences de la communication ont un effet de modulation entre le contenu de l'information et la satisfaction et l'autonomisation au travail.

Dans la première régression visant à expliquer la satisfaction au travail (tableau XIII), nous constatons d'abord que les répondants qui détiennent un rôle de supervision dans l'entreprise sont moins satisfaits de leur travail ($\beta = -,062^*$). Par contre, l'ancienneté ne s'avère pas être une variable explicative dans notre modèle. L'ensemble des variables de contrôle expliquent environ 0,5 % de la variance de la satisfaction au travail (tableau XIII).

Quant à l'influence du contenu de l'information sur la satisfaction au travail, nous observons que plus les répondants reçoivent de la rétroaction de la part de leur supérieur immédiat, plus ils ressentent de la satisfaction dans leur travail ($\beta = ,227^{***}$). Aussi, plus les répondants reçoivent de l'information reliée aux ressources humaines ($\beta = ,086^{**}$), plus ils se sentent satisfaits de leur travail (tableau XIII). En ce qui a trait à l'influence des carences de la communication, nous remarquons que le manque d'égard relatif à l'opinion ($\beta = -,219^{***}$) et la surcharge de l'information ($\beta = -,067^*$) expliquent significativement et négativement la satisfaction au travail (tableau XIII). Ceci dit, plus les répondants perçoivent que leur opinion ne compte pas et plus ils perçoivent qu'ils sont surchargés d'information, moins ils sont satisfaits au travail. L'influence des effets directs des types

d'information et des carences de la communication ajoute environ 18% d'explication à la variance de la satisfaction au travail.

Après avoir ajouté les effets indirects, nous constatons que leur introduction a eu comme résultat de maintenir le sens de deux relations et de renverser le sens d'une relation avec les variables dépendantes. Ainsi, l'interaction entre le manque d'égard relatif à l'opinion et les informations reliées aux ressources humaines influence significativement et négativement la satisfaction au travail ($\beta = -,088^*$). De plus, l'interaction entre l'indisponibilité de l'information et les informations stratégiques influence significativement et négativement la satisfaction au travail ($\beta = -,105^*$). Cependant, l'interaction entre le manque d'égard relatif à l'opinion et les informations stratégiques influence significativement et positivement la satisfaction au travail ($\beta = ,099^*$). Ces trois interactions entre les carences de la communication et les types d'information expliquent 2,5% de la variance de la satisfaction au travail (ΔR^2 de ,025).

TABLEAU XIII: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et la satisfaction au travail

Variables explicatives	Satisfaction au travail (β standardisé)		
Étape 1 :			
Ancienneté	,015	,037	,036
Niveau de supervision	-,062*	-,006	-,013
Étape 2 :			
Les changements organisationnels		-,026	-,012
Les changements technologiques		,016	,014
La rétroaction		,227***	,215***
Les informations reliées aux ressources humaines		,086**	,086**
Les informations stratégiques		,002	-,001
Les informations techniques		-,009	-,009
Les informations sur la performance organisationnelle		,017	,026
L'indisponibilité de l'information		-,025	-,077
Le manque d'égard relatif à l'opinion		-,219***	-,204*
Trop d'information		-,067*	-,126
Étape 3 :			
Changements org. X l'indisponibilité de l'information			-,022
Changements org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,031
Changements org. X trop d'information			-,022
Changements techno. X l'indisponibilité de l'information			,048
Changements techno. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,018
Changements techno. X trop d'information			,061
Rétroaction X l'indisponibilité de l'information			-,016
Rétroaction X le manque d'égard relatif à l'opinion			,064
Rétroaction X trop d'information			,011
Info. reliées aux RH X l'indisponibilité de l'information			,056
Info. reliées aux RH X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,088*
Info. reliées aux RH X trop d'information			-,017
Info. stratégiques X l'indisponibilité de l'information			-,105*
Info. stratégiques X le manque d'égard relatif à l'opinion			,099*
Info. stratégiques X trop d'information			,060
Info. techniques X l'indisponibilité de l'information			-,039
Info. techniques X le manque d'égard relatif à l'opinion			,073
Info. techniques X trop d'information			-,040
Info. sur la perf. org. X l'indisponibilité de l'information			-,010
Info. sur la perf. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,031
Info. sur la perf. org. X trop d'information			-,034
F	2,240	18,329***	7,624***
ΔR^2	,005	,182	,025
R^2	,005	,186	,211

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

4.3.2. Les effets de modération des carences de la communication sur le lien entre le contenu de l'information et l'autonomisation au travail

Dans le tableau XIV, les effets de modération des carences de la communication sur le lien entre le contenu de l'information et l'autonomisation au travail sont présentés. En ce qui a trait aux variables de contrôle, moins les répondants ont un rôle de supervision dans l'entreprise, plus ils se sentent autonomisés dans leur travail ($\beta = -,090^{**}$). L'ensemble des variables de contrôle dans le deuxième modèle de régression a un R^2 ajusté de 0,008; elles expliquent donc environ 0,8 % de la variance de l'indice de l'autonomisation au travail (tableau XIV).

Après avoir introduit les types d'information et les carences de la communication, nous observons que plus les répondants reçoivent de la rétroaction ($\beta = ,149^{***}$), des informations reliées aux ressources humaines ($\beta = ,120^{**}$) et des informations sur la performance organisationnelle ($\beta = ,075^*$), plus ils se sentent autonomisés dans leur travail. D'un autre côté, nous remarquons que moins les répondants reçoivent de l'information sur les changements organisationnels ($\beta = -,071^*$) et sur les informations stratégiques ($\beta = -,112^{**}$), plus ils se sentent autonomisés dans leur travail (tableau XIV). Nous constatons également que la surcharge d'information influence significativement et négativement l'indice de l'autonomisation au travail ($\beta = -,060^*$). L'ensemble des effets directs pour cette deuxième étape dans le deuxième modèle de régression ajoute 4,2% à l'explication de la variance de l'indice de l'autonomisation au travail.

Après avoir ajouté les effets indirects, nous constatons que leur introduction a eu comme résultat de mettre en lumière l'influence combinée des types d'information et des carences

de la communication sur les variables dépendantes. Les résultats de la régression montrent que l'effet combiné de l'indisponibilité de l'information et de l'information sur les changements organisationnels influence significativement et négativement l'indice de l'autonomisation au travail ($\beta = -,080^*$). Nous avons également remarqué que l'effet combiné de l'indisponibilité de l'information et des informations stratégiques avait une incidence négative et significative sur l'autonomisation au travail ($\beta = -,123^*$). Cependant, l'interaction entre l'indisponibilité de l'information et les informations sur les changements technologiques influence significativement et positivement l'indice de l'autonomisation au travail ($\beta = ,230^*$). Le ΔR^2 pour cette troisième étape dans le deuxième modèle de régression est de 0,03; elle explique donc environ 3% de la variance de l'indice de l'autonomisation au travail.

TABLEAU XIV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et l'indice de l'autonomisation au travail

Variables explicatives	Indice de l'autonomisation (β standardisé)		
Étape 1 :			
Ancienneté	,003	,038	,040
Niveau de supervision	-,090**	-,091**	-,089**
Étape 2 :			
Les changements organisationnels		-,071*	-,050
Les changements technologiques		,023	,022
La rétroaction		,149***	,127**
Les informations reliées aux ressources humaines		,120**	,117**
Les informations stratégiques		-,112**	-,107*
Les informations techniques		-,061	-,056
Les informations sur la performance organisationnelle		,075*	,073*
L'indisponibilité de l'information		,015	-,190*
Le manque d'égard relatif à l'opinion		-,055	,132
Trop d'information		-,060*	,003
Étape 3 :			
Changements org. X l'indisponibilité de l'information			-,080*
Changements org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			,020
Changements org. X trop d'information			,027
Changements techno. X l'indisponibilité de l'information			,230*
Changements techno. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,206
Changements techno. X trop d'information			-,061
Rétroaction X l'indisponibilité de l'information			,036
Rétroaction X le manque d'égard relatif à l'opinion			,034
Rétroaction X trop d'information			-,070
Info. reliées aux RH X l'indisponibilité de l'information			-,007
Info. reliées aux RH X le manque d'égard relatif à l'opinion			,012
Info. reliées aux RH X trop d'information			,023
Info. stratégiques X l'indisponibilité de l'information			-,123*
Info. stratégiques X le manque d'égard relatif à l'opinion			,018
Info. stratégiques X trop d'information			,007
Info. techniques X l'indisponibilité de l'information			-,053
Info. techniques X le manque d'égard relatif à l'opinion			,008
Info. techniques X trop d'information			,024
Info. sur la perf. org. X l'indisponibilité de l'information			,039
Info. sur la perf. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,058
Info. sur la perf. org. X trop d'information			,036
F	4,005	4,971***	2,758***
ΔR^2	,008	,050	,030
R^2	,008	,058	,088

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,1$

En effectuant des régressions sur chacun des indicateurs de l'autonomisation au travail (tableau XV), nous constatons qu'en ce qui a trait aux variables de contrôle, les répondants qui ont un rôle de supervision dans l'entreprise sentent que leur travail est moins important ($\beta = -,109$ **) et moins ils sentent qu'ils peuvent influencer dans leur département

($\beta = -,289^{***}$). Aussi, plus les participants détiennent de l'ancienneté, moins ils ont confiance envers leur travail ($\beta = -,063^*$). Cependant, plus les répondants détiennent de l'ancienneté, plus ils sont autonomes au travail ($\beta = ,063^*$).

Après avoir introduit les dimensions mesurant le contenu de l'information dans les régressions, nous remarquons que plus les répondants reçoivent de la rétroaction de la part de leur supérieur immédiat, plus ils sentent que leur travail est important ($\beta = ,157^{***}$), plus ils se font confiance dans leur travail ($\beta = ,108^*$) et plus ils perçoivent avoir de l'influence dans leur département ($\beta = ,222^{***}$). Aussi, plus les répondants reçoivent de l'information reliées aux ressources humaines, plus ils sentent que leur travail est important ($\beta = ,141^{***}$) et plus ils se font confiance dans leur travail ($\beta = ,108^{**}$). Nous observons également que plus les répondants reçoivent de l'information sur la performance organisationnelle (les résultats trimestriels), plus ils ressentent de la confiance à faire leur travail ($\beta = ,088^*$). Par contre, nous remarquons que plus les répondants reçoivent de l'information sur les changements organisationnels, moins ils se font confiance dans leur travail ($\beta = -,065^*$). Nous observons également que plus les répondants reçoivent de l'information stratégique, moins ils se sentent autonomes dans leur travail ($\beta = -,083^*$) et moins ils se font confiance dans leur travail ($\beta = -,125^{**}$).

Quant à l'influence des dimensions mesurant les carences de la communication sur les indicateurs de l'autonomisation au travail (tableau XV), nous remarquons que plus les répondants perçoivent que leur opinion n'est pas prise en compte, moins ils ressentent que leur travail est important ($\beta = -,099^*$) et moins ils ressentent avoir un pouvoir d'influence dans leur département ($\beta = -,179^{***}$). Il faut également noter que plus l'information n'est pas disponible, moins les répondants ressentent une autonomie dans leur travail

($\beta = -,306^{**}$). Aussi, plus les répondants sont surchargés d'information, moins ils se sentent confiants à faire leur travail ($\beta = -,073^*$).

Après avoir ajouté les effets indirects, nous constatons que les effets combinés des carences de la communication et des types d'information sur les variables dépendantes sont parfois surprenants. Ainsi, l'interaction entre l'indisponibilité de l'information et l'information sur les changements techniques influence significativement et positivement l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = ,315^{**}$). Nous remarquons que l'interaction entre l'indisponibilité de l'information et la rétroaction influence significativement et positivement l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = ,106^*$). Nous constatons également que l'interaction entre le manque d'égard relatif à l'opinion et la rétroaction explique significativement et positivement l'importance du travail accompli ($\beta = ,090^*$). L'interaction entre la surcharge d'information et les informations reliées aux ressources humaines influence significativement et positivement l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = ,060^*$). La combinaison du manque d'égard relatif à l'opinion et des informations techniques influence significativement et positivement l'influence de l'individu dans son département ($\beta = ,075^*$). Aussi, l'interaction entre la surcharge d'information et les informations sur la performance organisationnelle influence significativement et positivement la confiance de l'individu envers son travail ($\beta = ,063^*$). D'un autre côté, la combinaison du manque d'égard relatif à l'opinion et des informations sur les changements technologiques influence significativement et négativement la confiance de l'individu envers son travail ($\beta = -,303^*$). L'association entre la surcharge d'information et la rétroaction influence significativement et négativement l'importance du travail accompli ($\beta = -,090^*$). Aussi, l'interaction entre l'indisponibilité de l'information et les informations

stratégiques influence significativement et négativement l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = -,137^*$).

Nous remarquons également quelques relations fortes mais qui ne sont pas significatives. Entre autres, l'interaction entre le manque d'égard relatif à l'opinion et les changements technologiques explique une relation négative avec l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = -,174$). L'interaction entre la surcharge d'information et les changements technologiques influence négativement l'autonomie dans le travail accompli ($\beta = -,167$). Enfin, l'interaction entre le manque d'égard relatif à l'opinion et les changements technologiques explique une relation négative avec l'influence de l'individu dans son département ($\beta = -,190$).

TABLEAU XV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et les indicateurs de l'autonomisation au travail

Variables explicatives	L'importance du travail accompli			La confiance envers son travail		
Étape 1 :						
Ancienneté	,007	,042	,045	-,063*	-,032	-,033
Niveau de supervision	-,109**	-,092**	-,086**	-,027	-,054	-,052
Étape 2 :						
Les changements organisationnels		-,051	-,042		-,065*	-,057
Les changements technologiques		,034	,028		,001	,002
La rétroaction		,157***	,130**		,108*	,102*
Les informations reliées aux ressources humaines		,141***	,138***		,108**	,107**
Les informations stratégiques		-,049	-,038		-,125**	-,133**
Les informations techniques		-,042	-,034		-,055	-,049
Les informations sur la performance organisationnelle		,057	,058		,088*	,092*
L'indisponibilité de l'information		,053	-,009		,010	-,112
Le manque d'égard relatif à l'opinion		-,099*	-,075		,059	,341**
Trop d'information		-,048	-,039		-,073*	-,122
Étape 3 :						
Ch. org. X l'indisponibilité de l'information			-,065			-,043
Ch. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			,045			,005
Ch. org. X trop d'information			,038			-,017
Ch. tech. X l'indisponibilité de l'information			,061			,138
Ch. tech. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,022			-,303**
Ch. tech. X trop d'information			-,010			,064
Rétroaction X l'indisponibilité de l'information			-,056			,033
Rétroaction le manque d'égard relatif à l'opinion			,090*			,016
Rétroaction X trop d'information			-,090*			-,046
Info. RH X l'indisponibilité de l'information			,026			-,055
Info. RH X le manque d'égard relatif à l'opinion			,042			-,004
Info. RH X trop d'information			,011			-,032
Info. strat. X l'indisponibilité de l'information			-,057			-,099
Info. strat. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,028			,058
Info. strat. X trop d'information			,035			-,042
Info. tech X l'indisponibilité de l'information			-,013			-,011
Info. tech X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,030			,017
Info. tech X trop d'information			,030			,031
Info. perf. org. X l'indisponibilité de l'information			,018			,058
Info. perf. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,035			-,048
Info. perf. org. X trop d'information			-,006			,063*
F	6,076*	7,335***	3,371***	1,852	3,678***	2,051***
Δ R²	,012	,072	,022	,004	,040	,023
R²	,012	,084	,106	,004	,044	,067

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

TABLEAU XV: Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur des carences de la communication entre les types d'information et les indicateurs de l'autonomisation au travail

Variables explicatives	L'autonomie dans le travail accompli			L'influence de l'individu dans son département		
Étape 1 :						
Ancienneté	,050	,063*	,067*	,019	,027	,027
Niveau de supervision	-,052	-,053	-,056	-,289***	-,233***	-,240***
Étape 2 :						
Les changements organisationnels		-,045	-,018		-,036	-,026
Les changements technologiques		,013	,015		,030	,031
La rétroaction		,069	,055		,222***	,213***
Les informations reliées aux ressources humaines		,019	,017		-,037	-,037
Les informations stratégiques		-,083*	-,081*		,026	,031
Les informations techniques		-,047	-,050		-,015	-,018
Les informations sur la performance organisationnelle		,025	,019		-,007	-,009
L'indisponibilité de l'information		-,029	-,306**		,004	-,095
Le manque d'égard relatif à l'opinion		-,056	,092		-,179***	-,011
Trop d'information		-,023	,136		,021	,097
Étape 3 :						
Ch. org. X l'indisponibilité de l'information			-,064			-,069
Ch. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,012			,007
Ch. org. X trop d'information			,029			-,017
Ch. tech. X l'indisponibilité de l'information			,315**			,121
Ch. tech. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,174			-,190
Ch. tech. X trop d'information			-,167			-,077
Rétroaction X l'indisponibilité de l'information			,106*			,064
Rétroaction X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,034			-,030
Rétroaction X trop d'information			-,009			-,057
Info. RH X l'indisponibilité de l'information			,003			-,013
Info. RH X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,023			-,036
Info. RH X trop d'information			,060*			,011
Info. strat. X l'indisponibilité de l'information			-,137*			-,004
Info. strat. X le manque d'égard relatif à l'opinion			,039			,033
Info. strat. X trop d'information			,019			,030
Info. tech X l'indisponibilité de l'information			-,080			-,069
Info. tech X le manque d'égard relatif à l'opinion			,024			,075*
Info. tech X trop d'information			-,016			-,004
Info. perf. org. X l'indisponibilité de l'information			,028			,020
Info. perf. org. X le manque d'égard relatif à l'opinion			-,059			-,015
Info. perf. org. X trop d'information			,024			-,003
F	3,177*	1,687*	1,839**	45,896***	19,855***	7,772***
Δ R²	,007	,014	,040	,087	,113	,016
R²	,007	,021	,028	,087	,199	,215

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,1

CHAPITRE 5 : Discussion

Dans ce chapitre, nous présentons une discussion basée sur les résultats des analyses statistiques. Nous commençons d'abord par présenter les variables de contrôle qui prédisent le mieux la satisfaction et l'autonomisation au travail. Ensuite, nous traitons de l'importance du contenu de la communication et des carences de la communication pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail. Par ce fait même, nous répondons à nos deux premières questions de recherche. Nous examinons l'effet modérateur des carences de la communication dans les modèles explicatifs de la satisfaction et de l'autonomisation au travail afin de répondre à notre troisième question de recherche. Finalement, nous présentons les limites et les contributions de notre étude ainsi que les pistes de recherches futures.

5.1. Les variables de contrôle pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail

D'après les résultats de notre recherche, la variable de contrôle qui prédit le mieux la satisfaction et l'autonomisation au travail de nos répondants est le niveau de supervision. Plus un employé atteint un poste de supervision dans l'entreprise, moins il est satisfait et autonome dans son travail. Les résultats de notre recherche ne semblent pas rejoindre les écrits d'Hallier (1998) qui précise qu'un employé qui occupe un poste de supervision augmente systématiquement sa satisfaction, son engagement, son apprentissage et sa performance organisationnelle dans l'entreprise. Également, les résultats de notre recherche ne montrent pas une relation entre l'ancienneté et la satisfaction et l'autonomisation au travail contrairement aux écrits de Katz (1980) qui indique une relation positive entre l'ancienneté et la satisfaction, l'autonomisation au travail et la performance

organisationnelle. Malgré une ancienneté moyenne qui varie chez nos répondants de six à dix ans, cette variable n'a pas d'effets sur la satisfaction et l'autonomisation au travail. Par contre, les employés plus anciens ressentent davantage d'autonomie mais curieusement ont moins confiance envers leur travail.

Notons également que l'ancienneté et le niveau de supervision expliquent faiblement la satisfaction au travail, l'autonomisation ainsi que les quatre indicateurs qui la mesurent puisque le pourcentage d'explication de la variance varie entre 0,5% et 1,2%.

5.2. L'importance du contenu de la communication pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail

Nous avons proposé dans la première sous question de recherche que *les types d'information sont reliés positivement à la satisfaction et à l'autonomisation au travail.*

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de confirmer que certains types d'information influencent positivement la satisfaction et l'autonomisation au travail. Nous remarquons que deux types d'information, soit la rétroaction et les informations reliées aux ressources humaines, ont pour effet d'augmenter la satisfaction au travail. Nous observons également que cinq types d'information, à l'exception des changements organisationnels et des informations stratégiques, influencent positivement l'indice de l'autonomisation au travail.

Nous pouvons remarquer que nos résultats rejoignent en partie les écrits sur la communication organisationnelle en lien avec la satisfaction et l'autonomisation au travail

(Pincus, 1986; King, Lahiff et Hatfield; 1988; Conger et Kanungo, 1988; Kanter, 1989; Chiles et Zorn, 1995; Orpen, 1997 et; Quinn et Spreitzer, 1997; Robbins, 2001 et; Ilozor, Ilozor et Carr, 2001). À cet effet, Robbins (2001) indique dans son étude que l'employé augmentera sa satisfaction au travail lorsque ce dernier reçoit de la rétroaction sur son travail accompli. De plus, l'étude empirique d'Ilozor, Ilozor et Carr (2001) précise que les pratiques de communication visant à augmenter la satisfaction au travail sont, entre autres, une communication claire au sujet des responsabilités de travail, des buts et des objectifs poursuivis au niveau des délais, des attentes par rapport au poste, du développement de carrière et de la formation continue. Toutefois, nos résultats ne rejoignent pas les écrits de Kanter (1989) et de Quinn et de Spreitzer (1997) dans lesquels les auteurs ont identifié qu'il est important que la haute direction partage avec toute honnêteté et régulièrement l'information concernant la performance des unités de travail et les plans stratégiques et futurs de l'entreprise afin de favoriser l'autonomisation des employés.

D'après nos résultats bivariés, nous notons que l'information sur les changements organisationnels et sur les informations stratégiques n'est pas associée à une plus forte autonomisation au travail. De plus, en considérant un à un chacun des indicateurs de l'autonomisation, nous obtenons des résultats intéressants et très diversifiés quant à l'influence des types de contenu de l'information.

Ainsi, nous remarquons que les changements organisationnels et les informations stratégiques influencent négativement la confiance de l'individu ainsi que son autonomie dans son travail. Ces résultats sont d'autant plus intéressants à noter puisque nos résultats descriptifs montrent, entre autres, que l'information sur les changements organisationnels est le type d'information le plus diffusé dans l'entreprise. Une explication importante à ces

résultats est que l'environnement de travail de l'entreprise est en proie à de nombreuses annonces de restructurations et d'abolitions de poste et par ce fait, l'influence de ce type d'information s'avère être plus négatif que positif sur la confiance de l'individu et sur l'autonomie qu'il perçoit dans son travail accompli. Dans un tel contexte de travail, l'employé qui reçoit beaucoup d'information sur les changements organisationnels et sur les informations stratégiques sera moins confiant et autonome dans son travail à cause de l'insécurité personnelle qui croît en lui. Ces résultats nous amènent à nous questionner sur la pertinence de communiquer ces types d'informations alors que les recherches de Lawler et Mohrman (1989) et de Kanter (1989) indiquent que les dirigeants doivent communiquer honnêtement et régulièrement l'information financière et les plans stratégiques et futurs de l'entreprise pour assurer l'engagement des employés.

5.3. L'importance des carences de la communication pour expliquer la satisfaction et l'autonomisation au travail

Nous avons proposé dans la deuxième sous question de recherche que *les carences de la communication sont reliées négativement à la satisfaction et à l'autonomisation au travail.*

Suite à nos analyses bivariés, nous sommes en mesure de confirmer que certaines carences de la communication influencent négativement la satisfaction et l'autonomisation au travail. D'après les corrélations entre les dimensions mesurant les carences de la communication, la satisfaction au travail et l'indice de l'autonomisation au travail, nous remarquons que deux carences de la communication, soit l'indisponibilité de l'information et le manque d'égard relatif à l'opinion, ont pour effet de diminuer la satisfaction et l'indice de l'autonomisation au travail.

Cependant, en observant les corrélations entre les dimensions mesurant les carences de la communication et les indicateurs de l'autonomisation au travail, nous remarquons que l'indisponibilité de l'information augmente la confiance de l'individu dans son travail.

De plus, en observant les effets directs des carences de la communication sur la satisfaction et les indicateurs de l'autonomisation au travail, nous remarquons que plus les employés perçoivent que leur opinion ne compte pas et plus ils perçoivent qu'ils sont surchargés d'information, moins ils sont satisfaits au travail. Nous constatons également que plus les employés perçoivent que leur opinion n'est pas prise en compte, moins ils ressentent que leur travail est important et moins ils ressentent avoir un pouvoir d'influence dans leur département. Nous notons également que plus les employés sont surchargés d'information, moins ils se sentent confiants à faire leur travail.

Nous pouvons constater que nos résultats rejoignent en partie les écrits sur les carences de la communication qui créent des effets néfastes sur la satisfaction et sur l'autonomisation au travail (Lawler et Mohrman, 1989; Legendre, 1997; Liabert, 1998; Duterme, 2002; Duguay et Schmait, 2003). Legendre (1997) et Duterme (2002) ont précisé qu'à cause des décalages de vitesse entre les circuits d'information, les employés reçoivent souvent en premier l'information provenant du canal informel au lieu de le recevoir par la haute direction. Dans un tel contexte où les rumeurs sont fréquentes, les employés se sentent moins importants et plutôt délaissés par la haute direction. De plus, Legendre (1997), Liabert (1998) et Duterme (2002) ont précisé que l'entreprise qui pratique pour la majorité une communication descendante verra un impact néfaste sur la satisfaction et l'autonomisation de ses employés. Nos résultats semblent également rejoindre le fait que la

surcharge de l'information peut entraîner de la difficulté pour les employés à recevoir la communication au bon moment (Legendre, 1997; Mihm, 2001 et Duguay et Schmait; 2003).

Nous avons également observé que l'indisponibilité de l'information vient augmenter la confiance de l'employé envers son travail. Toutefois, suite à ces résultats, nous trouvons surprenant que le fait de ne pas recevoir de l'information vient augmenter la confiance de l'individu dans son travail. Cette étrange relation peut s'expliquer par le fait que les employés doivent recevoir trop d'information sur la performance organisationnelle (35,7%) et/ou sur les changements organisationnels (36,4%) qui les insécurisent grandement dans leur travail. Dans ce contexte de travail, les employés qui reçoivent peu d'information sur les résultats trimestriels et les changements organisationnels de l'entreprise voient leur confiance croître dans le cadre de leur travail.

Nous constatons que les effets directs des carences de la communication et du contenu de l'information sont ceux qui sont le plus en mesure d'expliquer la satisfaction, l'autonomisation ainsi que ses indicateurs pris séparément puisque les pourcentages d'explication de la variance sont de 1,4 % à 18,2 %.

5.4. L'importance de considérer les carences de la communication pour expliquer l'influence du contenu de l'information et la satisfaction et l'autonomisation au travail

Nous avons proposé dans la troisième sous question de recherche que *les carences de la communication ont un effet modérateur entre les types d'information et la satisfaction et*

l'autonomisation au travail. Pour répondre à cette sous question de recherche, nous avons effectué six régressions hiérarchiques.

Plusieurs constats émanent de l'examen des équations ayant mesuré les effets modérateurs des carences de la communication sur le lien entre le contenu de l'information d'une part, et la satisfaction et l'autonomisation d'autre part.

Dans un premier constat, nos résultats montrent qu'un employé qui reçoit de l'information qui a trait aux ressources humaines mais qui pense que son opinion ne compte pas dans l'entreprise sera moins satisfait de son travail.

Un deuxième constat montre que même lorsqu'un employé reçoit de l'information stratégique mais qu'en même temps cette information ne lui semble pas assez disponible dans l'entreprise, il manifestera moins de satisfaction dans son travail.

Dans un troisième constat, l'employé qui reçoit de la rétroaction de la part de son supérieur immédiat, mais qui considère que son opinion ne compte pas dans l'entreprise sentira que l'importance accordée à son travail est plus grande.

Un quatrième constat montre que le sentiment d'autonomie au travail sera plus grand lorsque l'employé reçoit de l'information sur les changements technologiques même s'il considère également que cette information ne lui est pas assez disponible. Il sentira également plus d'autonomie au travail lorsqu'il reçoit de la rétroaction de son supérieur immédiat même s'il considère que cette information n'est pas assez disponible dans l'organisation.

Un cinquième constat révèle que la surcharge d'information modère la relation entre les informations reliées aux ressources humaines d'une part, et l'autonomie dans le travail accompli, d'autre part. Un employé qui reçoit de l'information reliée aux ressources humaines mais qui perçoit également être surchargé d'information manifesterait plus d'autonomie dans son travail. De plus, un employé qui, en même temps, reçoit de l'information sur la performance organisationnelle et qui perçoit une surcharge d'information sera plus confiant dans son travail.

Un sixième constat révèle qu'un employé qui reçoit, d'une part, de l'information technique mais qui perçoit, d'autre part, que son opinion ne compte pas dans l'entreprise percevra avoir plus d'influence dans son département.

En réponse à notre troisième question de recherche, nous pouvons constater la présence d'un effet modérateur sur la satisfaction et l'autonomisation au travail de la combinaison de certains types de contenu avec les carences de la communication. Grâce à nos résultats, nous sommes susceptibles de préciser le type de contenu de l'information qui lorsque combiné à une forme de carence de la communication risque de voir son influence éliminée ou même renversée.

Nos résultats semblent cohérents avec les écrits sur les carences de la communication prédisant des conséquences néfastes sur les types d'information et sur la satisfaction et l'autonomisation au travail (Legendre, 1997; Liabert, 1998; Mihm, 2001; Duterme, 2002 et; Duguay et Schmit, 2003). Plus précisément, les études montrent que la communication organisationnelle n'aura pas le même impact sur la satisfaction et l'autonomisation au travail lorsqu'il existe certaines carences de la communication dans l'entreprise, comme le

canal informel, l'inflation des échanges et la présence d'une communication descendante et non ascendante et/ou latérale.

Il est intéressant de remarquer que certaines carences de la communication n'affectent pas négativement l'influence de certains types de communication sur certaines dimensions de l'autonomisation au travail. À la lumière de nos résultats, nous remarquons qu'un employé qui reçoit de la rétroaction mais qui considère que son opinion ne compte pas continuera de percevoir son travail comme important dans l'entreprise. Nous constatons également que lorsqu'un employé reçoit de l'information sur la performance organisationnelle, même s'il considère être surchargé d'information, cela continuera d'être bénéfique sur sa confiance envers son travail. Enfin, nous remarquons que lorsqu'un employé reçoit des informations techniques, même s'il considère que son opinion ne compte pas, il continuera de percevoir avoir de l'influence dans son département.

Il est important de noter que les effets indirects des carences de la communication et du contenu de l'information ajoutent entre 1,6% et 4 % à l'explication de la variance totale sur les indicateurs de l'autonomisation au travail. Cette variation qui est relativement peu élevée est conforme aux résultats des recherches qui ont examiné les effets modérateurs de certaines variables dans des équations de régression.

Finalement, une relation entre les variables s'est avérée négative entre autres, avec l'information stratégique, l'indisponibilité de l'information et l'autonomie dans le travail. Nous remarquons que lorsqu'un employé reçoit de l'information stratégique, même s'il considère que cette information ne lui est pas disponible, percevra avoir moins d'autonomie dans son travail.

5.5. Les contributions de l'étude

Cette étude comporte une banque de données importante de plus de mille professionnels et cadres alors qu'il y a un manque flagrant d'études empiriques mesurant les effets de la communication organisationnelle (Wheeless, Wheeless et Howard, 1983; Pincus, 1986; Lawler et Mohrman, 1989 et Quinn et Spreitzer, 1997).

Cette recherche mérite d'avoir examiné en détail le type de contenu de l'information qui peut faire la différence en gestion, notamment accroître la satisfaction et l'autonomisation au travail. Ce sont deux conséquences ayant des répercussions démontrées sur la performance organisationnelle et sur le bien-être au travail.

Après avoir tenu compte des carences de la communication pour pouvoir montrer dans quelles circonstances particulières celles-ci pourraient avoir un effet nocif sur les liens entre le type de contenu de l'information et les réactions des individus, des résultats nous montrent que l'impact des carences de la communication peut varier selon le type de communication diffusé dans l'entreprise.

Les répondants de notre questionnaire détiennent de l'ancienneté car la moyenne indique que les employés ont entre six et dix années d'expérience dans l'entreprise. La majorité d'entre eux n'ont pas à superviser un groupe d'employés. La scolarité de notre population est assez élevée et elle provient du milieu de l'Ingénierie. Notre population a plutôt un profil technique et elle a été moins exposée aux principes des relations humaines et de la communication organisationnelle durant ses études. Par conséquent, le professionnel en ressources humaines et les gestionnaires doivent initier et former leur main-d'œuvre à la

communication organisationnelle et de ses avantages, de ses effets et de ses limites. Dans des marchés où la rationalisation et les restructurations sont de plus en plus fréquentes, l'employeur devra aller au-delà des pratiques en ressources humaines; il devra faire preuve de son leadership en démontrant son charisme, en bâtissant une relation de soutien et de confiance et en étant à l'écoute de ses employés pour qu'ils ressentent une satisfaction, une reconnaissance et un engagement envers l'entreprise.

5.6. Les limites de l'étude

L'étude est limitée au niveau de la généralisation des résultats. L'échantillon a été formé de manière raisonnée plutôt qu'aléatoire. Une autre faiblesse de l'étude réfère à l'instrument de mesure utilisé en l'occurrence un questionnaire. Cet instrument nous permet d'obtenir un grand nombre de réponses et de traiter simultanément plusieurs variables. Cependant, le questionnaire a une portée limitée en ce qui a trait à l'approfondissement des questions posées. De plus, les employés qui sont motivés à répondre aux questions sont souvent ceux qui ont quelque chose à dire et qui veulent être entendus, ce qui les différencie du reste du groupe.

5.7. Les pistes de recherches futures

Cette recherche examine l'influence de la communication organisationnelle sur la satisfaction et l'autonomisation au travail ainsi que l'effet modérateur des carences de la communication. Il serait intéressant d'effectuer une étude de nature longitudinale qui se sert des mêmes variables indépendantes et modératrices que nous avons utilisées en relation avec la performance au travail comme variable dépendante. Est-ce que les types d'information qui ont un impact sur la satisfaction et sur l'autonomisation au travail sont-ils

identiques à ceux qui influencent la performance d'un individu dans l'entreprise? De plus, de nombreuses études se fient sur les carences de la communication pour expliquer la baisse de la satisfaction et de l'autonomisation chez les employés. Les chercheurs pourraient examiner l'effet préventif des carences de la communication, soit les facteurs qui contribuent à la formation des carences de la communication. Quels sont les facteurs qui contribuent à la formation des carences de la communication? Quelles sont les stratégies organisationnelles pour prévenir les carences de la communication?

CONCLUSION

De nos jours, la communication organisationnelle occupe une place importante dans les organisations. Ce mémoire s'est intéressé à l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail en examinant l'effet modérateur des carences de la communication.

L'étude a été effectuée auprès de 2743 employés d'une entreprise internationale et elle a été réalisée à l'hiver 2002. Les résultats de cette recherche ont montré que certains types d'information influencent positivement la satisfaction et l'autonomisation au travail, entre autres la rétroaction et les informations reliées aux ressources humaines. Les résultats de cette recherche ont indiqué également que certaines carences de la communication influencent négativement la satisfaction et l'autonomisation au travail, plus précisément l'indisponibilité de l'information et le manque d'égard relatif à l'opinion. En terminant, nous pouvons constater la présence d'un effet modérateur sur la satisfaction et l'autonomisation au travail de la combinaison de certains types de contenu avec les carences de la communication. Grâce à nos résultats, nous sommes susceptibles de préciser le type de contenu de l'information qui lorsque combiné à une forme de carence de la communication risque de voir son influence éliminée ou même renversée.

BIBLIOGRAPHIE

- ASH, Robert, « Information Theory », *Interscience Publishers*, New York, 1965, p. 275-277
- AUDET, Michel, « Technologies de l'information et de communication et ressources humaines: un rendez-vous avec l'histoire? », *Effectif*, vol. 2, numéro 3, juin/juillet/août 1999, p. 1-6
- AUGENDRE, Michel, « Un enjeu pour les organisations », *Sciences humaines*, numéro 16, mars/avril 1997, p. 43-45
- BARKER, James R., « Communication, Organization and Performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, numéro 2, 1999, p.2-10
- BEAU, Dominique et DAUDEL, Sylvain, « Stratégie d'entreprise et communication », *Dunod*, Paris, 1992, p.47-58
- BERTRAND, Yves et VALLÉE, Bernard, « Communication et environnements organisationnels », *Télé-Université*, Université du Québec, 1995, p. 45-102
- BRIEF, A.P., et NORD, W.R., « Meanings of occupational work », *Lexington Books*, Lexington, M.A., 1990, p. 242-248
- BURNS, T. et STALKER, G.M., « The management of innovation », *Tavistock*, London, 1961, p. 115-123
- BYHAM, W.C. et COX, J., « The lightning of Empowerment: how to improve productivity, quality, and employee satisfaction, harmony », *New York*, 1990, p. 110-124
- CONGER, J.A. et KANUNGO, R.N., « The empowerment process: Integrating theory and practice », *Academy of Management Review*, numéro 13, 1988, p. 471-482
- CHILES, A.M., et ZORN, T.E., Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment, *Journal of Applied Communication Research*, 1995, p. 74-81
- DUGUAY, Pierre, SCHMAIT, Farès, « Succès de l'organisation et communication interne: étroitement liés », *Effectif*, vol. 6, numéro 5, nov./déc. 2003, p.1-4
- DUTERME, Claude, « La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations », *DeBoeck Université*, Bruxelles, 2002, p. 83-94
- FAYOL, Henri, « Administration industrielle et générale: prévoyance, organisations, commandement, coordination, contrôle », *Dunod*, Paris, 1917, p. 27-39
- FORD, R.C. et FOTTLER, M.D., « Empowerment; a matter of degree », *Academy of Management Executive*, vol. 9, numéro 3, 1995, p. 64-69
- GOLDHABER, Gerald M., « Handbook of organizational communication », *Ablex*, Norwood, N.J., 1988, p. 343-356
- GOLDHABER, G., YALES, M., PORTER, D. et LESNIAK, R., « Organizational communication », *Human Communication Research*, vol. 6, 1978, p. 75-78
- GORIS, José R., VAUGHT, Bobby C., PETTIT, John D. Jr., « Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: a moderated regression analysis », *The Journal of Business Communication*, vol. 37, numéro 4, 2000, p. 351-375
- GORIS, José R., VAUGHT, Bobby C., PETTIT, John D. Jr., « Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction », *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, numéro 3, 2003, p.330-338

- GRAEN, G.B., SCANDURA, T.A. et GRAEN, M.R., « A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 1986, p. 118-125
- GRENSING-POPHAL, Lin, « La communication avec votre personnel a-t-elle un effet positif? », *Effectif*, vol. 5, numéro 3, juin/juillet/août 2002, p. 1-4
- GROUPE INNOVATION, en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, « Le point sur la communication interne au Québec », *Publications du Québec*, Québec, 1991, p. 60-75
- HACKMAN, J.R. et LAWLER, E.E. III, « Employee reactions to job characteristics », *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, 1971, p. 84-102
- HALLIER, Jerry, « Management Communication and the psychological contract: the case of air traffic control », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 3, numéro 1, 1998, p. 12-16
- HELLER, F., DRENTH, P., KOOPMAN, P. et RUS, V., « Decisions in organizations: A three country comparative study », *Sage*, London, 1988, p. 130-145
- JABLIN, Frederic M., PUTNAM, Linda L., « The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods », *Sage*, California, 2001, p. 618-642
- JOHNS, G., XIE, J.L. et FANG, Y., « Mediation and moderation effects in job design », *Journal of Management*, vol. 18, 1992, p. 37-43
- JOHNSON, R.D. et THURSTON, E.K., « Achieving empowerment using the empowerment strategy grid », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 18, numéro 2, 1997, p. 18-25
- ILOZOR, Doreen B., ILOZOR, Ben D., CARR, John, « Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting », *The Journal of Management Development*, Bradford, vol. 20, numéro 5 et 6, 2001, p.5-12
- KELLER, T. et DANSEREAU, F., « Leadership and empowerment: a social exchange perspective », *Human Relations*, vol. 48, numéro 2, 1995, p. 215-223
- KATZ, R., « Time and work: Toward an integrative perspective », *Cummings*, 1980, p. 71-74
- KETCHUM, L.D. et TRIST, E., « All teams are not created equal: how employee empowerment really works », *Sage*, Newbury Park, CA, 1992, p.101-108
- KING, W., LAHIFF, J. et HATFIELD, J., « A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction », *Communication Research Reports*, vol. 5, 1988, p. 66-70
- KOHLI, A.K., SHERVANI, T.A. et CHALLAGALLA, G.N., « Learning and performance orientation of salesperson: the role of supervisors », *Journal of Marketing Research*, vol. 35, numéro 2, 1998, p. 25-29
- LAFRANCE, André-A., « Réseaux et programmes de communication interne : pour des éléments de communication interne plus efficaces », *Éditions Nouvelles*, 2003, p. 24-70
- LARAMÉE, Alain, « La communication dans les organisations », Presses de l'Université du Québec, *Télé-Université*, Université du Québec, 1989, p.348
- LAWLER III, Edward E., « High involvement management », San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. 26-31
- LAWLER III, Edward E. et MOHRMAN, Susan A., « With HR Help, all Managers can practice High-Involvement Management », *Personnel*, Avril 1989, p. 15-24

- LAWLER III, Edward E., « The ultimate advantage: Creating the high involvement organization », San Francisco, Jossey-Bass, 1992, p. 241-248
- LIABERT, Thierry, « La communication d'entreprise », *Économica*, 1998, p. 69-73
- LIKERT, R., « New patterns of management », *McGraw-Hill*, New York, 1993, p. 55-61
- LOCKE, E.A., « The nature and causes of job satisfaction », *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 1993, p. 277-285
- MASSÉ, Pierrette, « Systèmes d'information, de communication et performance organisationnelle », *Télé-Université*, Université du Québec, 1994, p. 93-102
- MAYO, Elton, « The social problems of an industrial civilization », *Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University, 1945, p. 63-66
- MCGREGOR, Douglas, « The human side of enterprise », *McGraw-Hill*, New York, 1960, p. 140-145
- MEYER, John P. et ALLEN, Nathalie J., « Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application », *Sage*, Californie, 1997, p. 57-64
- MIHM, Christopher, « Human Capital: Practices that empowered and involved employees », *United States General Accounting Office*, 2001, p.27-40
- MILES, Edward W., PATRICK, Steven L., KING, Wesley C. Jr., « Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996, p.4-8
- MORIN, Pierre, « Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines », *Dunod*, Paris, 1976 , p. 91-99
- MUCHINSKY, P.M., « Organizational communication: Relationships with organizational climate and job satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol. 20, 1977, p. 302-310
- ORPEN, Christopher, « The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation », *The Journal of Psychology*, vol. 131, numéro 5, 1997, p.2-15
- O'REILLY, C.A. et ROBERTS, K.H., « Communication and performance in organizations », *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Orlando, Florida, 1978, p. 117-120
- PINCUS, J.D., « Communication satisfaction, job satisfaction and job performance », *Human Communication Research*, vol. 12, 1986, p. 132-147
- PORTER, L.W. et ROBERTS, K., « Communication in organizations », *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 1997, p. 71-76
- PRICE, James Lester, « Handbook of organizational measurement», *D.C. Heath*, Lexington, Mass., 1972, p. 211-218
- PUTNAM, L.L. et PACANOWSKY, M.E., « Communication and Organizations: an Interpretive Approach », *Sage*, Californie, 1983, p. 188-195
- QUINN, R.E. et SPREITZER, G.M., The road to empowerment: seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, Autumn, vol. 26, numéro 2, 1997, p. 77-81
- RAINVILLE, Jean-Marie, « La communication dans l'entreprise: un besoin de renouvellement », Tiré-à-part 118, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1996, p. 628-634

- REDDING, W., « Communication within the organization. An interpretive review of theory and research », *Industrial Communication Council*, New York, 1972, p. 226-234
- ROBINS, S.P., « Organizational behavior », *Prentice-Hall*, New Jersey, 2001, p. 89-97
- RODWELL, John J., KIENZLE, René, SHADUR, Mark A., « The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication », *Human Resources Management*, vol. 37, Numéro 3 et 4, 1998, p.279-298
- ROETHLISBERGER, F.J. et DICKSON, William, « Counseling in an organization: a sequel to the Hawthorne researches », *Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University, Boston, 1966, p. 315-321
- RONDEAU, Alain et LEMELIN, Maurice, « Pratiques de gestion mobilisatrices », *Gestion*, vol. 16, numéro 2, février 1991, p. 26-32
- SCARPELLO, Vida Gulbinas, « Compensation decision making », *South-Western*, Mason, Ohio, 2002, p. 415-418
- SCHULER, R.J., « A role perception transactional model for organizational outcomes », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, 1995, p. 215-220
- SCHWEIGER, David et DENISI, Micheal, « The effects of mergers and acquisitions on organizations and Human Resources: a contingency view », *Seventh Annual Strategic Management Society Conference*, Boston. Mass., October 1987, p. 12-16
- SHIPPER et MANZ, Charles, « Superleadership: leading others to lead themselves », *New York: Prentice-Hall*, 1989, p. 81-92
- SIEGALL, Marc, GARDNER, Susan, « Contextual factors of psychology empowerment », *Personnel Review*, Farnborough, vol. 29, numéro 6, 2000, p.2-18
- SIMMONS, B.L., NELSON, D.L. et NEAL, L.J., « A comparison of the positive and negative work attitudes of home health care and hospital nurses », *Health Care Management Review*, vol. 26, numéro 3, 2001, p. 45-57
- SOBO, Elisa J., SADLER, Blair L., « Improving organizational communication and cohesion in a health care setting through employee-leadership exchange », *Human Organization*, vol. 61, numéro 3, 2002, p.14-26
- SPREITZER, Gretchen M., « Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, numéro 5, 1995, p. 1442-1465
- TAN, H.H. et TAN, C.F., « Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization », *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126, numéro 2, 2000, p. 47-53
- TAYLOR, Frederick, « Shop Management », *London: Harper*, New York, 1911, p. 76-89
- THIÉTART, Raymond-Alain, « Méthodes de recherche en management », *Dunod*, Paris, 1999, p. 101-242
- THÉRIAULT, Richard, « La communication réseau : mesurer avec des indicateurs de performance la communication interne et externe de votre entreprise », *Méridien*, 2000, p. 58-63
- THOMAS, K.W. et VELTHOUSE, B.A, « Cognitive elements of empowerment », *Academy of Management Review*, numéro 15, 1990, p. 666-681
- TOMPKINS, Philip K., « Organizational Communication », *Communication Theory*, 1967, 26-40

TREMPE, J., RIGNY, A.J. et HACCOUN, R.R., « Subordinate satisfaction with male and female managers: Role of perceived supervisory influence », *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, numéro 1, 1985, p. 9-13

VOOS, Henry, « Organizational communication: a bibliography », *New Brunswick, N.J., Rutgers University Press*, 1967, p. 67-75

WEBER, Max, « General economic history », *London, Allen and Unwin*, 1926, p. 38-49

WESTPHALEN, Marie-Hélène, « Le communicator: guide opérationnel pour la communication d'entreprise », *Dunod*, Paris, 1989, p. 251-268

WHEELLESS, L.R., WHEELLESS, V.E. et HOWARD, R.D., « The relationships of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction », *Communication Quarterly*, vol. 32, 1983, p. 90-99

WILKINSON, A., « Empowerment: theory and practice », *Personnel Review*, vol. 27, numéro 1, 1998, p. 9-14

WINDAHL, Sven, SIGNITZER, Benno H., OLSON, Jean T., « Utilisation des théories de la communication : une introduction à la planification de la communication », *Télé-Université*, 1993, p. 291-313

ZENGER, T.R. et LAWRENCE, B.S., « Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication », *Academy of Management Journal*, vol.32, 1989, p. 210-235

ZIMMERMAN, S., SYPHER, B.D. et HAAS, J.W., « A communication metamyth in the workplace: The assumption that more is better », *Journal of Business Communication*, vol. 33, 1996, p. 146-163

