

INFLUENCE DU CLIMAT SOCIAL SUR L'ENGAGEMENT COMPORTEMENTAL

Mots clés : engagement, climat social, industrie.

La théorie de l'engagement comportemental a montré son efficacité dans de nombreux champs d'application (Joule et Beauvois, 1998). Le cadre de la recherche présentée ici se situe dans le monde industriel pour lequel nous avons réalisé une recherche-action durant trois années (thèse CIFRE). La demande des cinq entreprises (aéronautique, métallurgie, machine-outil, transformation de minéraux et blanchisserie industrielle) était, initialement, de limiter le turn-over qui sévissait gravement en leur sein et qui nuisait, de fait, au bon fonctionnement de l'organisation.

Nous avons donc choisi d'utiliser les techniques d'engagement pour remédier à ce problème. Voulant nous affranchir de problèmes déontologiques, nous avons néanmoins veillé à ce que les actions soient menées dans des optiques éthiques favorisant ainsi des démarches en faveur de l'environnement, du développement durable, de sécurité ou de communication interne. Notre idée était de faire participer les employés à des actions engageantes afin de les lier, par leurs actes, à l'organisation. Cette façon d'impliquer les employés relève aussi d'un style de management appelé participatif.

De plus, on ne peut plus nier l'importance du climat social sur l'efficacité d'une organisation. Ce sont Lewin, Lippit et White (1939) qui, la première fois, emploient le terme de "*social climate*". Ils mesurent l'impacte des trois climats sociaux différents (autocratique, démocratique, ou laisser-faire) sur la productivité d'un groupe de sujets. Les travaux de Mayo (de 1927 à 1932) à l'usine Western Electric de Hawthorne font aussi partie des incontournables et ont montré l'importance du « moral » des employés sur la productivité. Si la littérature sur le climat social renvoie parfois à des notions différentes, selon nous le climat social représente la perception individuelle, affective et émotionnelle d'un employé quant aux relations qu'il entretient avec l'ensemble des individus qu'il côtoie dans le cadre de son travail (collègues du service ou d'autres services, subordonnés et/ou supérieurs). Enfin si peu de travaux établissent des liens entre climat social et comportements, Zhora (2000) montre cependant que le climat perçu prédit le taux de micro-accidents dans une entreprise. D'autre part, nos travaux passés (Labbé, 2003) avaient montré l'influence négative d'un climat social délétère sur l'engagement global (comportemental et attitudinal) de stagiaires de l'insertion professionnelle. Notre étude tente alors d'établir un lien entre climat social et engagement comportemental.

Le protocole expérimental permet de comparer les indices d'engagement comportemental et de climat social perçu relevés avant et après les actions engageantes à l'aide d'un questionnaire. Au total 219 sujets sont répartis selon un plan 2X2 croisant deux variables indépendantes. La première V.I. (« actions engageantes ») à deux modalités (oui ; non) distingue les individus ayant participé aux actions mises en place et celles n'ayant pas participé, la seconde V.I. (« climat social perçu ») à deux modalités (climat positif ; climat négatif) sépare les sujets percevant le climat social de manière positive aux sujets le percevant de manière négative. Les sujets se répartissent donc de la sorte :

Actions engageantes	Oui	Non	TOTAL
Climat perçu			
Climat positif	51	131	182
Climat négatif	8	29	37
TOTAL	59	160	219

Figure I : Tableau de répartition des sujets dans le protocole expérimental

La comparaison des scores (score au temps 2 – score au temps 1) fournit de nouveaux scores d'évolution de l'engagement comportemental et confirment l'hypothèse selon laquelle les actions engageantes si efficaces soit-elles, ne le sont plus si un climat social délétère est ressenti par les sujets. En effet, dans un climat social perçu de manière positive, l'évolution des scores d'engagement comportemental des personnes ayant participé aux actions engageantes est significativement supérieure à celle des scores des personnes n'ayant pas participé (Test PLSD de Fischer : diff. Moy. = 1,433, diff. Crit. = 1,157 ; $p = .0155$) mais dans un climat social perçu de manière négative, cette différence n'est pas significative (Test PLSD de Fischer : diff. Moy. = 2,009, diff. Crit. = 2,8 ; $p = .1588$).

Actions engageantes	Oui	Non	TOTAL
Climat social perçu			
Climat positif	1,06	-0,37	0,03
Climat négatif	0,25	-1,76	-1,32
TOTAL	0,95	-0,63	-0,20

Les résultats montrent en effet que les effets positifs de l'engagement ne semblent pas coexister avec un climat social délétère, dès lors, un autre facteur d'engagement pourrait être à considérer : celui du climat social perçu par les sujets lors des étapes de l'engagement comportemental. Cela pourrait corroborer avec les travaux de Moscovici et Doise (1992) selon lesquels l'engagement est un phénomène collectif. Un climat social délétère empêcherait alors le consensus nécessaire à l'engagement de groupe.

Ainsi, en terme praxéologique, nous pouvons à présent noter l'importance de ce climat social dans les organisations. Travailler sur la cohésion des équipes, sur les modes de relations avec la hiérarchie ne saurait qu'apporter des avantages en terme d'engagement et d'investissement des salariés pour leur entreprise.

Bibliographie :

Joule, R.-V. & Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* Paris : P.U.F..

Labbé, S. (2003, Septembre). *L'engagement par le théâtre dans le champ de l'insertion professionnelle*. Paper presented at the 6^{ème} Colloque International de Psychologie Sociale Appliquée, Clermont-Ferrand, France

Lewin, K ; Lippitt , R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates ». In *The Journal of Social Psychologie*, S.P.S.S.I Bulletin, 10, 271-299.

Moscovici, S. & Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus : Une théorie générale des décisions collectives*. Paris : P.U.F.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate : testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. In *Journal of Applied Psychology*, 85, n° 4, 587-596.