

## Mesurer le risque social en entreprise. Le modèle de la réticence socioorganisationnelle

### A way to measure social risk in organization. A socio-organizational reluctance model

Stéphanie Baggio<sup>a</sup>, Florian Dufour<sup>b</sup> et Pierre-Eric Sutter<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Université de Lausanne, centre de recherche sur les parcours de vie et les inégalités, bâtiment Géopolis, 1015 Lausanne, Suisse

<sup>b</sup> Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO), institut interdisciplinaire du développement de l'entreprise, avenue des sports 20, 1401 Yverdon-les-Bains, Suisse

<sup>c</sup> Entreprise M@rs-Lab, 120 rue de Rennes, 75006 Paris, France

#### Résumé

Cette recherche vise à mettre en évidence l'existence d'un concept générique pour la mesure du risque social en entreprise : la réticence socio-organisationnelle. Après avoir défini ce concept en faisant le parallèle avec le domaine électromagnétique, où la réticence renvoie à la résistance entre deux champs, on s'emploiera à identifier et définir les concepts susceptibles de mesurer le risque social (climat social, engagement organisationnel, implication personnelle, congruence subjective), avant de tester empiriquement leurs liens et structure dans une perspective multivariée, via des modèles d'équations structurales. L'ajustement des données empiriques au modèle testé confirme l'existence d'un concept global de réticence explicatif des quatre concepts testés, ainsi que les liens particuliers, encore mal élucidés, qu'entretiennent engagement organisationnel et implication.

#### Abstract

This research aims at highlighting the existence of a generic concept which could measure the social risk in company: the socio-organizational reluctance. First, we will define this concept, which comes from the electromagnetic field, where reluctance deals with the concept of resistance between two fields. Then, we will identify and define the concepts that are useful to measure social risk: social climate, organizational commitment, personal involvement and subjective congruence. Finally, we will test their links and their structure in a multivariate perspective, using structural equations modeling. The adjustment between the empirical data and the model confirms the existence of a global concept of reluctance. We also can see that organizational commitment and involvement have particular links to each other, which need more investigations.

**Mots-clés** : climat social, congruence subjective, engagement organisationnel, implication personnelle, réticence socioorganisationnelle,

**Key-words**: organizational commitment, personal involvement, social climate, socio-organizational reluctance, subjective congruency.

Depuis plusieurs décennies, la question du risque tend à occuper une place de plus en plus importante dans la pensée sociale occidentale, qu'il s'agisse de l'opinion ou des différentes institutions, comme l'État, l'école ou encore l'entreprise, pour n'en citer que quelques unes. Au sein de l'entreprise, cas qui nous intéresse en particulier, un souci croissant a trait au risque social, en corollaire des risques financiers et industriels. Les mouvements de grève en constituent la représentation traditionnellement connue, mais s'ils sont redoutés par les dirigeants d'entreprise, ils ne sont en fait que la partie émergée de l'iceberg (Landier et Labbé, 2005). En effet, d'autres formes moins médiatisées de risque social coexistent et précèdent la grève : « *absentéisme abusif, départ des meilleurs, manque d'initiative face aux imprévus, multiplication des erreurs, des pannes et des incidents dus à un laissez aller individuel ou collectif, absence d'entraide, non-respect des délais, absence d'une attitude proactive vis-à-vis des clients* », etc. (Landier, 2007, p. 1). Tous ces signaux traduisent le désengagement des salariés, leur démotivation et leur manque d'implication dans l'entreprise, bref leur « mal-être organisationnel ». Mais quelles sont les causes de ce phénomène ? Le présent article propose une réponse

à cette interrogation, sous la forme d'un concept novateur à même de rendre compte à la fois de la partie émergée de l'iceberg, mais également de la partie immergée, plus difficile à atteindre et à comprendre : la réticence socio-organisationnelle, qui sera successivement théoriquement définie et empiriquement testée.

## 1. Point de vue théorique : un concept pour rendre compte du risque social en entreprise

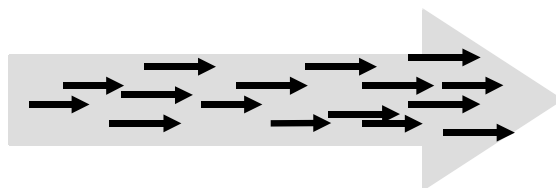
Sur la base des travaux de la société M@rs-Lab<sup>1</sup>, le concept de « réticence socioorganisationnelle » a été formé pour rendre compte de l'absentéisme moral des salariés et des causes de leur démobilisation au travail (Landier, 2007). En effet, bien que ceux-ci soient physiquement présents, leurs pensées et leur esprit dérivent de leurs missions, activités et tâches. En d'autres termes, « le salarié [...] adopte une attitude minimaliste qu'il s'agisse de l'intensité de son effort, de la prise d'initiatives ou de l'acceptation d'un travail supplémentaire » (Stankiewicz, 2007, p. 284). Un parallèle avec le domaine électromagnétique permettra de définir précisément ce concept.

Rappelons que le terme de réticence est emprunté au domaine de l'électromagnétique classique : il s'agit de la capacité d'un circuit magnétique à s'opposer à sa pénétration par un champ magnétique. Au contraire, l'inverse de la réticence est nommé perméance. En dérivé de ce concept, la réticence socioorganisationnelle a été définie comme étant la capacité du corps social à limiter sa coopération avec l'entreprise (réticence), ou au contraire, à être source de performance et de services, participant pleinement aux buts de l'entreprise (perméance).

La réticence socio-organisationnelle rend donc compte du comportement de l'ensemble de ce système. Ce concept à mi-chemin entre la physique et le social peut être utilement rapproché de la théorie du champ de Lewin (Kaufmann, 2002 ; Lewin, 1959). Selon ce dernier, tout phénomène psychologique doit être pensé comme s'exerçant au sein d'un champ social, identique à ce qu'est un champ électrique en physique. Dans ce « champ de vie » se réalisent des attractions et des répulsions, révélatrices de l'interaction entre l'individu et son environnement. Ces attractions et répulsions sont, selon Lewin, le fait de « forces », qui structurent le champ de vie de l'individu et par extension des groupes sociaux. Ces forces existeraient également entre l'individu et l'organisation, et c'est sur cette idée que repose le concept de réticence socioorganisationnelle.

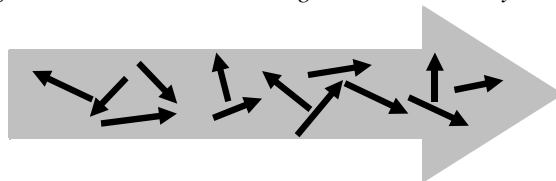
Cependant, contrairement à l'électromagnétique, toute une palette de possibilités existe entre les deux extrêmes (attraction/répulsion). On peut schématiser les différents niveaux de réticence comme représenté dans la Figure 1 (Landier, Merck et Sutter, 2007) :

Figure 1 : Réticence socio-organisationnelle faible



Dans ce schéma, la flèche principale représente l'organisation, dont les buts prennent une certaine direction. Les petites flèches qu'elle contient figurent quant à elles les salariés. Ici, on peut voir que la mobilisation des salariés s'oriente dans le sens des buts et objectifs de l'organisation : on peut qualifier une telle organisation d'ayant une réticence faible : les salariés coopèrent.

Figure 2 : Réticence socio-organisationnelle moyenne

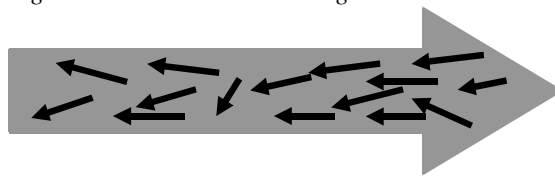


Ce schéma représenté dans la Figure 2 traduit quant à lui une réticence socio-organisationnelle moyenne : en effet, la mobilisation des salariés ne converge pas totalement avec les buts et objectifs de

<sup>1</sup> <http://www.mars-lab.com/>

l'entreprise. Certains salariés coopèrent plus ou moins, d'autres ont en revanche des objectifs antagonistes avec l'organisation, créant une source de résistance défavorable à cette dernière.

Figure 3 : *Réreluctance socio-organisationnelle élevée*



Enfin, cette représentation de la Figure 3 illustre ce qui serait une résistance maximale à l'entreprise : la mobilisation des salariés va à l'encontre des objectifs et buts de l'organisation, rendant impossible fonctionnement harmonieux, relations sociales et performance de l'entreprise.

La réreluctance socio-organisationnelle varie donc d'un pôle de démobilisation à un pôle de mobilisation, rendant compte des modes de pensées et d'action des salariés à l'égard de l'entreprise. Ce processus est mesurable à un instant T à l'aide d'un certain nombre de concepts, présentés ci-dessous.

## 2. Questions de méthode : les concepts utiles à la mesure de la réreluctance socio-organisationnelle

Un certain nombre de concepts ont été recensés pour rendre compte de la réreluctance socio-organisationnelle : le climat social dans l'organisation, l'engagement organisationnel, l'implication personnelle et la congruence entre l'individu et l'organisation. Reprenons chacun de ces concepts tour à tour.

### 2.1 Le climat social

Lewin fut le premier à développer la notion de climat, manipulant différents styles d'autorité (climats autoritaire, démocratique, laissez-faire, cf. Lewin, Lippit et White, 1939). Partant de ces travaux, Lewin (1951) a montré que la conduite au travail (C) serait fonction de l'environnement (E) et de l'individu (P), soit :  $C = f(E \times P)$ . Le climat de l'entreprise serait une variable environnementale (E) permettant de prédire les comportements individuels. L'intérêt pour le climat de l'entreprise était né. Litwin et Stringer (1968) ont poursuivi les travaux sur le sujet en testant les effets de différents styles de leadership des managers (faible autonomie, mauvaise ambiance, grande distance avec la ligne hiérarchique, etc.) sur la motivation et le comportement des salariés. Ils ont alors identifié les dimensions du climat social et en ont proposé un processus d'évaluation.

La notion proprement dite de climat dans l'entreprise a été introduite dès 1960 par Gellerman. Elle peut être définie de la façon suivante : « le climat est une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Roy, 1984, cité par Brunet & Savoie, 1999, p. 23). Autrement dit, le climat présente un caractère interprétatif du vécu des événements en milieu de travail (Galdbois, 1974 ; Jorde-Bloom, 1988) et sur se fonde sur le partage de ce vécu, collectivement par les membres d'une même unité (Brunet, 1987 ; Naylor et al, 1980). Le climat repose sur la perception qu'on les individus de leur travail et de leur environnement de travail. Malheureusement, il n'existe pas de consensus sur les éléments qui le composent. Brunet & Savoie (1999), ou encore Courcy & Savoie (2004), rapportent que la composition des échelles de climat varie selon les auteurs. Brunet & Savoie (1999), après une recension des travaux et échelles de mesure employées dans le domaine, proposent de conserver six dimensions essentielles en vue de mesurer le climat au travail: l'autonomie, le degré de structuration imposé par le poste, le type de récompense, la considération, l'environnement physique et la qualité des rapports intergroupes.

Les enquêtes de climat social sont devenues très fréquentes, dans des organisations de plus en plus soucieuses de gérer leur corps social. Cependant, elles réussissent avec plus ou moins de bonheur à repérer et évaluer les facteurs de risque social dans l'organisation, chacune faisant référence à une partie ou un autre du climat social, sans le considérer dans son entier et parfois même sans l'avoir défini clairement. Or, comme le mentionnent Brunet & Savoie (1999), il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des composantes du climat pour s'en faire une idée représentative. Pour pallier à cette lacune, Landier et Labbé (2005) ont proposé un modèle d'analyse du climat social, basé sur de nombreuses enquêtes qualitatives. Grâce à celles-ci, les auteurs ont pu proposer une modélisation du risque social en précisant les principales sources de

dysfonctionnement génératrices de tensions sociales. Ces facteurs de tension sont relatifs à cinq grands domaines dont chacun se décline de manière plus précise en sous-facteurs de tension, (Landier et Labbé, 2005). Leur détail figure en annexe 1. Le lecteur pourra constater que l'ensemble des éléments essentiels mentionnés par Brunet & Savoie (1999) figurent dans cet outil, à la seule exception de l'environnement physique de travail. En effet, l'idée de cet outil était d'explorer la dimension sociale du climat de travail, autrement dit, le climat social, laissant de côté les aspects physiques.

Le climat social est ainsi mesuré à l'aide d'un référentiel qui permet de quantifier le risque social lié au climat social, mais également de le qualifier (quels sont les problèmes ?) et de le localiser (qui est concerné ?) (Landier, Merck et Sutter, 2007).

Le climat social fonctionne comme mesure de la réticence socio-organisationnelle : un mauvais climat social serait synonyme de réticence forte, tandis qu'un bon climat social serait lié à une réticence faible. Toutefois, la réticence socio-organisationnelle est un concept large dont le seul climat social ne permet pas de rendre compte. Il est nécessaire d'évoquer d'autres notions entrant en jeu, comme l'engagement organisationnel.

## 2.2 L'engagement organisationnel

Engagement organisationnel et implication organisationnelle sont deux termes recouvrant parfois le même phénomène, dit *commitment* en anglais (cf. les travaux de Allan et Meyer, 1990 ; Meyer et Allan, 1984 ; Meyer, Allen et Smith, 1993). Nous traduisons ici *commitment* par « engagement », la notion d'implication (*involvement*) étant abordée un peu plus loin. Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel constitue un état psychologique global caractérisant la relation entre un individu et son organisation. Plus précisément, d'autres auteurs parlent de l'engagement organisationnel comme étant un facteur d'attachement à l'organisation (Buchanan, 1974 ; O'Reilly III & Chatman, 1986), qu'il s'agisse de ses buts ou de ses valeurs, et plus encore, comme d'un attachement psychologique ressenti par un individu envers son organisation (O'Reilly III & Chatman, 1986). De nombreuses études ont permis de décliner cette notion en trois composantes :

- l'engagement affectif : attachement de type émotionnel à l'entreprise (identification) ;
- l'engagement normatif : sentiment d'obligation morale (loyauté) ;
- l'engagement calculé : attachement « forcé » (trop à perdre).

Les travaux d'Allen et Meyer (1990) et de Meyer et Allen (1984) montrent que ces différentes formes d'engagement peuvent être mesurées et reliées, donnant ainsi lieu à un « profil d'engagement » chez les salariés (Herrbach, 2005).

Ainsi, l'engagement organisationnel permet de connaître le degré d'attachement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie et les raisons qui l'y conduisent. Cet engagement organisationnel constitue lui aussi une mesure de la réticence socio-organisationnelle : un faible engagement renvoie à une réticence forte, tandis qu'un engagement élevé traduit une réticence faible.

## 2.3 L'implication personnelle

L'implication au travail permet elle aussi de mesurer le degré d'attachement d'un individu à l'organisation (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002), et de fait, est parfois assimilée à l'engagement organisationnel (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 ; Herrbach, Mignonac et Sire, 2004). En effet, l'un et l'autre de ces deux concepts sont utilisés pour déterminer le lien qui unit l'individu à son entreprise et/ou à son travail, implication étant alors synonymique d'engagement. Pour notre part, on rejoindra les travaux qui distinguent la notion d'engagement de celle d'implication. En effet, si l'engagement correspond à l'attachement à l'organisation, l'implication organisationnelle constitue quant à elle une attitude par rapport à un emploi spécifique (Brown, 1996) : l'identification psychologique au travail, l'importance du travail pour l'individu, ou encore le fait d'être personnellement affecté par son travail (Kanungo, 1982 ; Lodahl & Kejner, 1965). L'implication serait également rattachée à l'estime de soi et à l'image de soi, dans le sens où les performances au travail peuvent affecter ces concepts chez les individus (Lodahl & Kejner, 1965). Les auteurs

semblent toutefois s'accorder principalement sur l'identification au travail et la centralité du travail dans la vie des individus, autrement dit, son importance (Lawler & Hall, 1970).

Un parallèle intéressant peut être fait avec la théorie des représentations sociales, qui se propose elle aussi d'étudier le concept d'implication dite personnelle. Celle-ci renvoie de manière générale à ce qui constitue un enjeu pour le sujet pensant (Baggio, 2006), permettant ainsi de traduire le lien entre ce dernier et l'organisation. Rouquette (1997) a donné une forme opérationnelle au concept d'implication en le décomposant selon trois aspects indépendants, définissant plusieurs modes de relation du sujet (le salarié) à l'objet (l'organisation) :

- l'identification personnelle (IP) : relation de proximité du sujet à l'objet, ou degré par lequel le premier est concerné par le second ;
- la valorisation de l'objet (VO) : importance de l'enjeu associé à l'objet ;
- la capacité perçue d'action (CPA) : contrôle que l'individu ou le groupe peut exercer sur l'objet. Il ne s'agit pas d'une possibilité effective de maîtrise de l'objet, mais seulement d'un sentiment de contrôle (Flament et Rouquette, 2003).

On retrouve dans cette conception de l'implication issue des travaux sur les représentations sociales les dimensions mentionnées par les auteurs ayant travaillé sur l'implication organisationnelle : identification au travail (composante d'identification personnelle) et importance du travail pour l'individu (composante valorisation de l'objet). La méta-analyse de Brown (1996) a mis en évidence les effets modestes de l'échelle de mesure choisie sur les tailles d'effet dans l'étude de l'implication organisationnelle, aussi a-t-on choisi de travailler avec cette opérationnalisation de l'implication, permettant en outre de tester une troisième dimension, absente des travaux menés dans le cadre de l'implication organisationnelle : la capacité perçue d'action. Cette composante s'est en effet révélée être une composante essentielle de l'implication dans le cadre des études sur les représentations sociales et la pensée sociale, qui a donc semblé mériter d'être considérée dans le champ du travail (Baggio & Colliard, 2007 ; Baggio & Rouquette, 2006 ; Gruev-Vintila, 2005 ; Gruev-Vintila & Rouquette, 2007).

Ainsi, de manière générale, l'individu peut se trouver impliqué sur ces trois dimensions qui sont autant d'évaluations subjectives de la relation avec l'organisation (Rouquette, 1998). Ce concept d'implication peut lui aussi constituer une mesure de la réticence socio-organisationnelle : une implication faible serait révélatrice d'une réticence forte, et inversement, une implication forte traduit une réticence faible.

## 2.4 La congruence

La congruence est le quatrième concept possible en vue de mesurer la réticence socio-organisationnelle. Il existe deux formes de congruence (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004) :

- la congruence objective : distance existant entre les valeurs de l'organisation et celle du salarié ;
- la congruence subjective : évaluation du salarié du degré d'adéquation entre ses propres valeurs et celles de l'organisation.

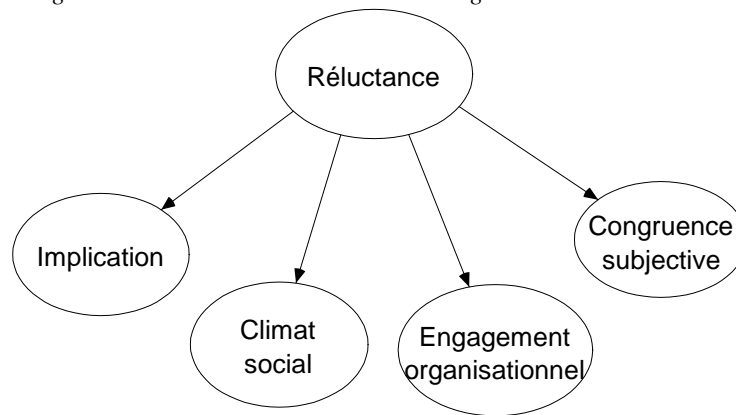
La congruence subjective nous intéresse plus particulièrement ici. En effet, elle permet de prédire l'engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2004). De nombreux travaux attestent de l'importance de la congruence subjective entre le salarié et l'organisation :

- une culture d'entreprise axée autour de la satisfaction personnelle au travail est corrélée à la satisfaction des salariés (Rousseau, 1990), tout comme une culture d'excellence (Boxx, Odom et Dunn, 1991) ;
- inversement, une culture d'entreprise reposant sur le respect des règles et de la hiérarchie participe à la réduction de la qualité de vie au travail (Quinn et Spreitzer, 1991) ;
- une culture d'entreprise orientée vers la qualité des relations interpersonnelles plutôt que vers les valeurs de productivité conduit les salariés à rester plus longtemps (Sheridan, 1992).

La congruence subjective semble donc être elle aussi un concept possible et fiable afin de mesurer la réticence socio-organisationnelle : une faible congruence perçue entre l'individu et l'organisation conduirait au mal-être organisationnel, c'est-à-dire à une réticence forte, tandis qu'une congruence perçue forte serait liée à une réticence faible.

Ces concepts ne sont ni exclusifs, ni exhaustifs de la notion de réluctance socio-organisationnelle. Toutefois, sur la base des travaux et de la littérature existants, ils semblent en constituer les principaux éléments, dont la validation empirique est à présent à tester. Avant de passer à cette phase, on peut résumer le modèle théorique de réluctance socio-organisationnelle de façon schématique comme représenté dans la Figure 4.

Figure 4 : Modèle de réluctance socio-organisationnelle



Aucune étude n'a encore étudié les liens entre ces concepts et leur structure dans une perspective multivariée, et c'est ce que la présente étude se propose de faire.

### 3. Hypothèses de recherche

Reste à présent à tester et valider le modèle de la réluctance socio-organisationnelle proposé ci-avant. De manière générale, on cherche à savoir si les différents concepts évaluant le risque social mesurent un concept générique de réluctance socio-organisationnelle. Ceci a été testé de deux manières : en s'assurant de leur fiabilité interne, et en comparant les données empiriques au modèle présenté dans la figure 4. Pour cela, les modèles à équations structurales ont été utilisés, afin de tester l'ensemble des liens entre les concepts et la structure du modèle postulé :

H1. Les fiabilités de chacun des différents facteurs de premier ordre (concepts) et du facteur de second ordre (réluctance) sont satisfaisantes.

H2. Le modèle présenté en fig. 4 s'ajuste correctement aux données empiriques, avec :

- des facteurs de premier ordre, les concepts, expliquent les différents items proposés aux participants ;
- et un facteur de second ordre, la réluctance socio-organisationnelle, explique les facteurs de premier ordre.

### 4. Résultats

#### 4.1 Echantillon

116 salariés d'une entreprise du secteur industriel (bâtiment, transports). L'ensemble des salariés de l'entreprise ont été invités à compléter un questionnaire en ligne, sur leur lieu de travail, via une plateforme informatisée et de manière anonyme. Le taux de participation est bon, avec 87,6 % des salariés de l'entreprise ayant répondu au questionnaire. La répartition est représentée dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Répartition et taux de participation des salariés de l'échantillon

Pôles	% de salariés dans l'échantillon	% participation dans l'entreprise
Administratif	7,40%	100%
Chauffeurs conducteurs d'engins	13,10%	80%
CP1	14,70%	81,80%
CP2	13,20%	84,20%
Direction	5,70%	100%
Maçons	17,20%	83,20%
Responsables d'équipe	17,20%	91,30%
Techniques	11,50%	100%

#### 4.2 Cohérence interne des facteurs

Avant de confronter le modèle théorique avec les données empiriques, on s'est intéressé à la fiabilité des facteurs : à la fois celles des facteurs de premier ordre et à celle du facteur de second ordre. Ceci a été testé à l'aide du  $\rho$  (Dillon et Goldstein, 1984, p. 480), qui permet de calculer la fiabilité de variables latentes composites, directement à partir du modèle structural.

Ce  $\rho$  se calcule de la manière suivante :

$$\rho_{\eta} = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_{y_i})^2 \text{var}(\eta)}{(\sum_{i=1}^p \lambda_{y_i})^2 \text{var}(\eta) + \sum_{i=1}^p \text{var}(\varepsilon_{y_i})}$$

où  $\eta$  est la variable latente,  $\lambda_{y_i}$  correspond à la saturation entre une variable manifeste  $y_i$  et le facteur latent,  $\text{var}(\eta)$  la variance du facteur latent et  $\varepsilon_{y_i}$  l'erreur de mesure associée à une variable manifeste. Les résultats pour chacun des facteurs de premier ordre sont représentés dans le Tableau 2<sup>2</sup>.

Tableau 2 : Fiabilité des facteurs de premier ordre

Facteurs de premier ordre	$\rho$
Climat social	.83
Implication personnelle	.62
Congruence subjective	.63
Engagement organisationnel	.71

Les valeurs de  $\rho$  sont plus faibles pour l'implication personnelle et la congruence subjective (respectivement .62 et .63) que pour le climat social et l'engagement organisationnel (respectivement .83 et .71), niveaux acceptables de fiabilité.

La même procédure a ensuite été appliquée pour le facteur de second ordre, considérant les saturations et variance unique de facteurs de premier ordre. L'indice de fiabilité est élevé pour cette variable latente :  $\rho = .82$ .

#### 4.3 Structure factorielle et modèle de la réticence socio-organisationnelle

L'organisation des concepts en un modèle global de réticence socio-organisationnel a enfin été testée, à l'aide du logiciel AMOS 16.0.1. Plusieurs indices d'ajustement y sont disponibles, parmi lesquels ont été utilisés :

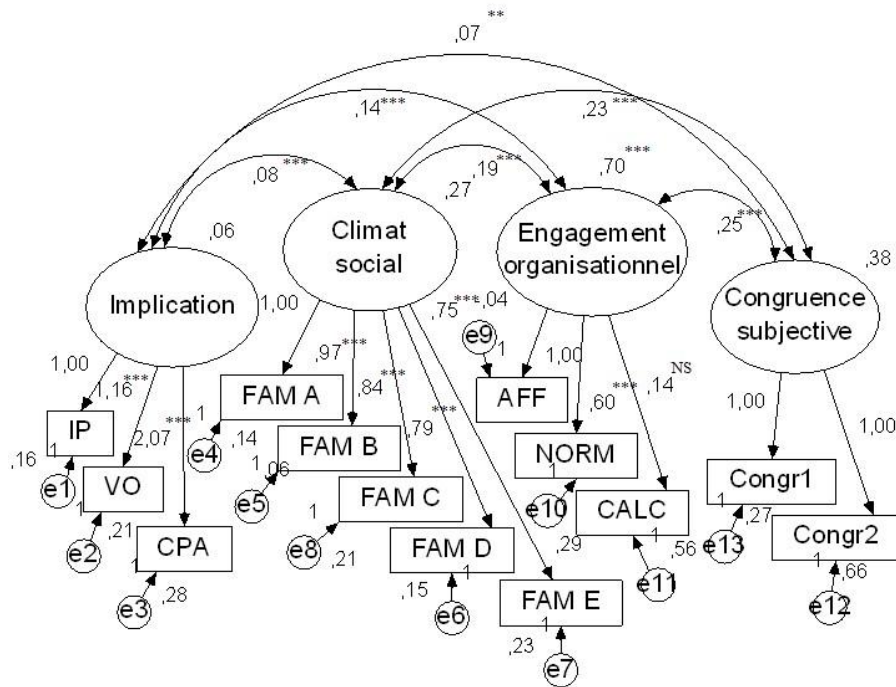
- le  $\chi^2$  : plus sa valeur est faible, meilleur est l'ajustement du modèle aux données ;
- le CFI (Comparative Fit Index), qui mesure l'adéquation du modèle aux données en comparant à quel point on améliore l'ajustement par rapport au modèle d'indépendance (on attend  $\text{CFI} \geq .95$ ) ;

<sup>2</sup> Trois outliers ont été exclus de l'analyse car ils violaient le postulat de normalité multivariée (visibles sur les graphiques exploratoires ainsi que sur les distances de Mahalanobis).

- le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), qui ajuste le  $\chi^2$  pour éviter de faire des erreurs de type II (on attend  $RMSEA \leq .05$ ) ;
- le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), qui mesure les différences entre les covariances standardisées observée et prédite par le modèle (on attend  $SRMR \leq .09$ ).

Le modèle testé est celui dans lequel les variables mesurées s'organisent selon des facteurs de premier ordre (les concepts présentés plus haut<sup>3</sup>) et selon des facteurs de second ordre (le concept global de réticence socio-organisationnel). Il a été comparé à un modèle corrélational simple, sans facteur de second ordre, avec les facteurs corrélant librement. Ce modèle et ses résultats figurent dans la Figure 5.

Figure 5 : Modèle corrélational

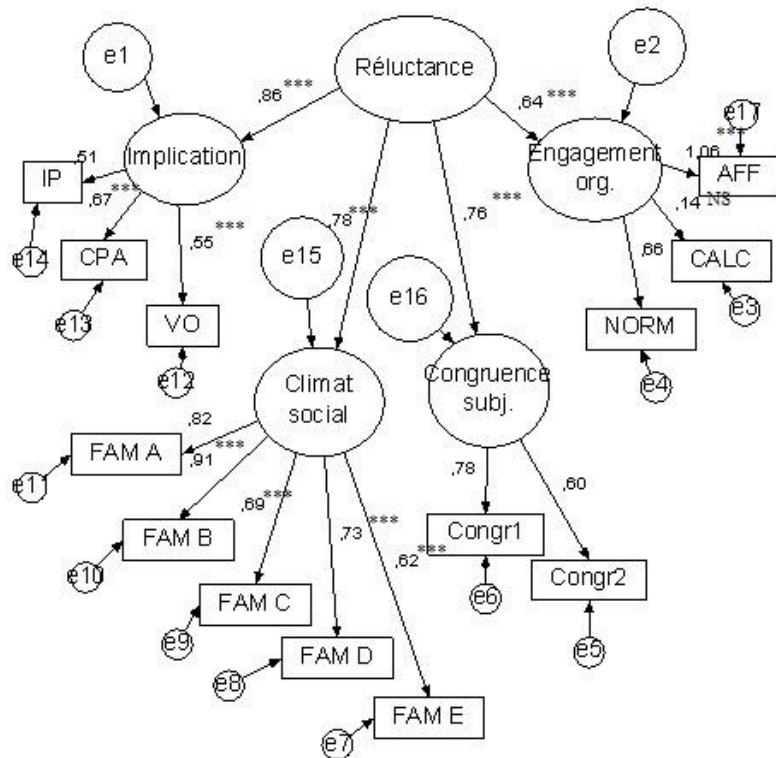


Les résultats de ce modèle sont les suivants :  $\chi^2 = 78,70$  (dl = 60),  $p = .05$ ,  $RMSEA = .05$ ,  $CFI = .96$ ,  $RMSR = .07$ . Comparons ces résultats à ceux incluant un facteur de second ordre, la réticence socioorganisationnelle (cf. Figure 6).

Figure 6 : Modèle de réticence socio-organisationnelle

<sup>3</sup> Pour le climat social et l'engagement, les variables mesurées sont des agrégations de réponses (sous-échelles).

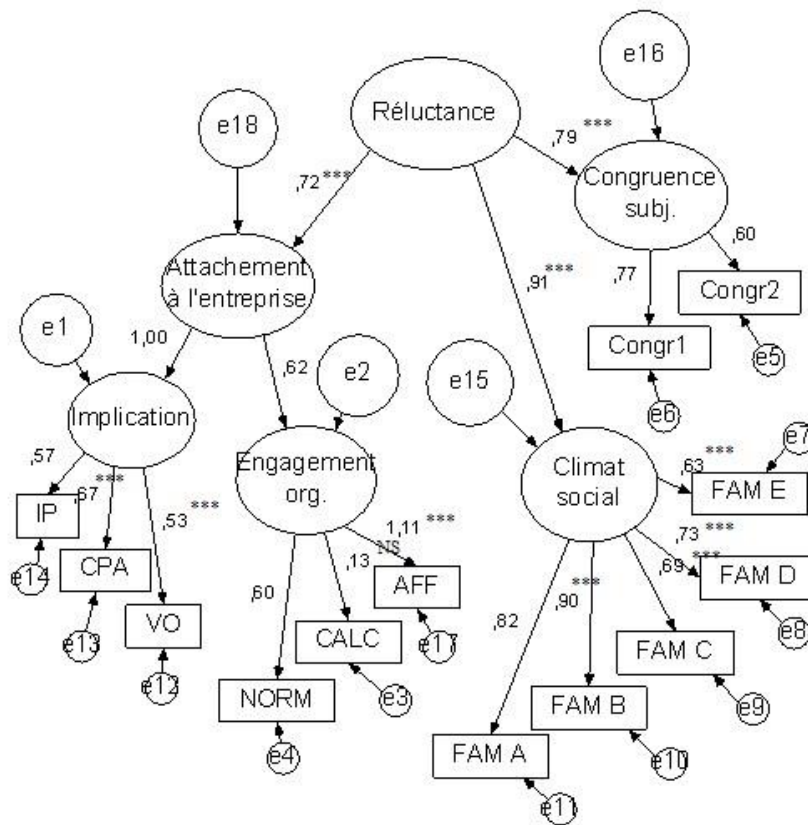




Les résultats confrontant les données empiriques à ce modèle théorique sont les suivants :  $\chi^2 = 91,61$  (dl = 62),  $p = .009$ , RMSEA = .06, CFI = .94, RMSR = .08. L'ajustement du modèle aux données n'est donc pas tout à fait optimal, les indices RMSEA et CFI étant juste au dessus des seuils permettant de confirmer l'adéquation entre le modèle et les données. Qui plus est, l'ajustement est moins bon pour ce modèle que pour le modèle laissant les facteurs corrélérer librement entre eux.

Une analyse plus approfondie a montré qu'il existait un lien entre implication et engagement organisationnel, lequel a été pris en compte afin d'atteindre un bon ajustement entre les données empiriques et le modèle testé. Il s'agit d'un facteur que l'on peut appeler d'attachement à l'entreprise, dans le sens où les auteurs s'accordent à considérer l'engagement organisationnel et l'implication comme tels (cf. Figure 7).

Figure 7 : Modèle de réluçtance socio-organisationnelle, second modèle



Les résultats sont les suivants :  $\chi^2 = 83,0$  (dl = 62),  $p = .04$ , RMSEA = .05, CFI = .96, RMSR = .07. Les données s'ajustent donc cette fois-ci correctement au modèle testé, révélant un facteur global de réluctance socio-organisationnel, s'organisant à partir des quatre concepts permettant d'évaluer le risque social des entreprises. L'ajustement est meilleur pour ce second modèle que pour le modèle testé ci-avant, tout en étant équivalent au modèle corrélational. Dans la mesure où ce modèle repose sur des fondements théoriques, on le préférera au modèle corrélational qui ne s'appuie quant à lui sur aucune théorie.

La nécessité d'introduire un facteur d'attachement à l'entreprise regroupant l'implication et l'engagement organisationnel semble renvoyer à la confusion théorique existant parfois entre ces deux concepts, comme mentionné dans la section 1.2.3, confusion qui n'avait jusqu'à présent pas été étudiée, les auteurs s'attachant à étudier l'un ou l'autre des concepts. On peut voir ici, qu'à la confusion théorique semble s'ajouter une confusion empirique, relevant de la mesure de ces concepts. Des efforts pourront être faits afin de mieux identifier chacun de ces concepts, ce qui sera évoqué plus loin.

On s'est également intéressé aux saturations standardisées des différentes variables, qui figurent dans le graphique précédent. Seule la variable CALC (engagement calculé) se révèle non significative. Différents résultats montrent que l'engagement normatif présente une relation plus forte avec l'engagement affectif qu'avec l'engagement calculé (Meyer, Stanley, Hercovith et Topolnytsky, 2002, voir également Paillé, 2002, 2004). Effectivement, les corrélations bivariées entre les différentes dimensions de l'engagement testées dans notre échantillon vont dans ce sens (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Corrélation entre les composantes de l'engagement organisationnel

	AFF	CALC	NORM
AFF	1	0,17	0,70***
CALC	0,17	1	0,22*
NORM	0,70***	0,22*	1

Ainsi, alors que le lien est très fort entre engagement normatif et affectif ( $r_{\text{norm, aff}} = .70$ ,  $p = .63$  dans la méta-analyse de Meyer, Stanley, Hercovith et Topolnytsky, 2002), il est bien plus faible entre engagement normatif et calculé ( $r_{\text{norm, calc}} = .22$ ,  $p = .18$  pour Meyer et al, 2002).

Le lien entre engagement affectif et calculé est quant à lui non significatif ( $r_{\text{aff,calc}} = .17$ ). Ce résultat rejoint lui aussi une constatation de Meyer et al (2002), qui montrent que les corrélations entre l'engagement calculé et l'engagement affectif sont elles aussi assez faibles ( $\rho = .05$ ).

L'engagement calculé semble donc fonctionner différemment des autres composantes de l'engagement, aboutissant à une saturation non significative de cette variable. On sait par exemple que si l'engagement affectif est corrélé positivement avec des indicateurs de stress ou de conflits familiaux, l'engagement calculé y est corrélé négativement (Meyer et al, 2002). Toutefois, ôter cette variable du modèle détériore les indices de fit, montrant qu'elle n'en reste pas moins une composante à part entière, et nécessaire, de l'engagement organisationnel, et par là, de la réticence socio-organisationnelle.

## Discussion

De manière générale, l'hypothèse selon laquelle les différents concepts permettant de mesurer risque social en entreprise s'organisent en un concept de réticence socio-organisationnelle semble confirmée. En effet, la fiabilité est bonne ( $\rho = .82$ ), montrant que les concepts mesurent bien un même construit. D'autre part, les données empiriques s'ajustent convenablement au modèle théorique, moyennant une légère modification de ce dernier : l'introduction d'une variable latente intermédiaire prenant en compte les liens particuliers existants entre l'implication personnelle et l'engagement organisationnel. Il paraît donc possible de concevoir un indice global de réticence socio-organisationnel permettant de rendre compte du risque social global des entreprises, en s'appuyant sur les indicateurs principaux de ce dernier.

Des efforts semblent néanmoins pouvoir être faits en ce qui concerne la définition et la mesure de l'implication et de l'engagement organisationnel, qui souffrent parfois d'une confusion à la fois théorique et empirique. Il existe un certain nombre de travaux mesurant l'implication organisationnelle, utilisant des échelles de mesure ad-hoc (cf. Brown, 1996 ; Kanungo, 1982 ; Lodahl et Kelner, 1965 ; Paillé, 2008). Il serait intéressant de confronter ces mesures de l'implication organisationnelle à celle de l'implication personnelle utilisée dans la présente étude, certaines des dimensions de cette dernière n'étant pas incluse dans les questionnaires développés précédemment (par exemple, la capacité perçue d'action). L'échelle d'implication personnelle pourra également être améliorée, en posant plusieurs questions pour chaque composante, permettant ainsi d'être plus précis. Par ailleurs, un certain nombre de travaux montrent que les composantes de l'engagement organisationnel présentent une structure non pas unidimensionnelle, mais multidimensionnelle. Ceci concerne notamment l'engagement normatif, pour lequel un questionnaire modifié comportant non plus huit mais douze items a été développé (Paillé, 2004, cf. également Meyer et al, 2002 ; Powell et Meyer, 2004).

Ceci fait, on pourra s'intéresser aux liens entretenus entre l'engagement organisationnel et l'implication, et vérifier l'existence d'un concept sur-ordonné d'attachement à l'entreprise, tel qu'il a été proposé dans cette étude.

## Conclusion

Cette recherche propose donc un concept à même de rendre compte et de mesurer le risque social auquel sont exposées les entreprises, dans un contexte particulièrement sensible à ce genre de problématique. Plus précisément, la mesure empirique de ce concept, évalué au moyen de quatre concepts, confirme la pertinence de la proposition d'un tel concept global.

À terme, on peut espérer former un indice global de réticence, élaboré sur la base de ces concepts et situant les salariés entre répulsion et attraction vis-à-vis de l'organisation. Toutefois, cet indice ne prend sens qu'au niveau collectif, lorsque les réponses individuelles des salariés sont agrégées pour former une image d'ensemble de la relation à l'organisation. Ce diagnostic constitue le premier pas vers la résolution des dysfonctionnements sociaux de l'organisation et l'avènement d'un mieux-être organisationnel. Ce modèle d'évaluation du risque social en entreprise devrait pouvoir ainsi déboucher sur des recommandations afin d'œuvrer au mieux-être organisationnel et être de fait socialement utile.

## Références citées

- Allen, N.-J. et Meyer, J.-P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 252-276.
- Baggio, S. (2006). *Pensée sociale et risques collectifs. Effets de l'implication personnelle sur la construction sociale des catastrophes naturelles*. Thèse de Doctorat, Université Paris Descartes, décembre 2006.
- Baggio, S. & Rouquette, M.-L. (2006). La représentation sociale de l'inondation : influence croisée de la proximité au risque et de l'importance de l'enjeu, *Bulletin de Psychologie*, 59 (1), 103-117.
- Baggio, S. & Colliard, C. (2007). Tsunami et bien-être subjectif : effet de l'implication personnelle et de la sociabilité. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 74/2, 19-28.
- Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 145-164.
- Boxx, R.-W., Odom, R.-Y. et Dunn, M.-G. (1991). Organizational values and value congruency. Impact of satisfaction, commitment and cohesion: An empirical examination in the public sector. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Brown, S.-P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, (2), 235-255.
- Brunet, L. (1987). Le climat organisationnel et le milieu scolaire. In C. Barnabé & H. Girard (Ed.). *Administration scolaire : théorie et pratique*, Chicoutimi : Gaétan Morin Editeur, 239-252.
- Brunet, L. & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont : les Editions Logiques.
- Buchaman, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Charles-Pauwers, B. et Commeiras, N. (2002). L'implication : le concept. In J.-P. Neveu et M. Thevenet (Eds.). *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 285-298.
- Collado, C. (1996). Échelle d'anxiété dans le Rorschach d'enfants : validation. *Psychologie et Psychométrie*, 17, 2, 41-54.
- Courcy, F. et Savoie, A. (2004). Le rôle du climat de travail dans la prédiction différenciée des agressions en milieu de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 45-60.
- Dillon, W.-R. et Goldstein, M. (1984). *Multivariate Analysis. Methods and Applications*. New York : Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics.
- Flament, C. et Rouquette, M.-L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires : comment étudier les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Gadbois, C. (1974). L'analyse psychologique des organisations : le climat et ses dimensions. *L'Année Psychologique*, 74, 269-294.
- Gellerman, S.W. (1960). *People, problems and profits*. New York : McGraw-Hill.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.
- Herrbach, O., Mignonac, K. et Sire, B. (2004). Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH. Congrès AGRH 2004.
- Kanungo, R.-N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, (3), 341-349.
- Kaufmann, P. (2002). *Kurt Lewin : une théorie du champ dans les sciences sociales*. Paris : Vrin.
- Jorde-Bloom, J. (1988). Closing the gap: an analysis of teacher and administrative perceptions of organizational climate in early childhood setting. *Teaching and Teacher Education*, 4, 2, 11-120.
- Landier, H. (2007). Désengagement des salariés et risque social : le concept de réticence socioorganisationnelle. Document de travail.
- Landier, H. et Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Landier, H., Merck, B. et Sutter, P.-E. (2007). *Modèle d'analyse de la réticence socio-organisationnelle*, présentation de septembre 2007 pour la société SRM Consulting.
- Lawler, E.E. et Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris : PUF.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Brothers.
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R.-R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates ». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Litwin, G. et Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston : Division of Research Harvard Business School : University Press.
- Lodahl, T.-M et Kelner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, (1), 24-33.

- Louche, C. et Lanneau, C. (2004). Effets à long terme de l'engagement dans une organisation industrielle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 189-203.
- Meyer, J.-P., Allen, N.-J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.-P., Allen, N.-J. et Smith, C.-A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Meyer, J.-P., Stanley, D.-J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to organizations: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.C. et Ilgen, D.R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York : Academic Press.
- O'Reilly III, C. et Jennifer, C. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71, (1), 22-42.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 327-339.
- Paillé, P. (2002). L'engagement normatif : essai de reconstruction. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8, 69-96.
- Powell, D.-M. et Meyer, J.-P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Quinn, R.-E. et Spreitzer, G.-M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Rouquette, M.-L. (1997). *La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations*. Sprimont : Mardaga.
- Rouquette, M.-L. (1998). *La communication sociale*. Paris : Dunod.
- Rousseau, D.-M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations : Linking culture to organization performance and individual response. *Group and Organization Studies*, 15, 448-460.
- Roy, F; (1984). *Elaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. Université de Montréal : mémoire de maîtrise en psychologie.
- Sheridan, J.-E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academic of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Stankiewicz, F. (2007). *Manager RH. Des concepts pour agir*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 165-187.
- Gruev-Vintila, A. (2005). *Dynamique de la représentation sociale d'un risque collectif et engagement dans les conduites de réduction du risque*. Thèse de Doctorat, Université de Paris V.
- Gruev-Vintila, A. et Rouquette, M.-L. (2007). Social Thinking About Collective Risk : How Do Risk-Related Practice and Personal Involvement Impact its Social representations ? *Journal of Risk Research* 10, 555-581.

#### Annexe 1

#### Principales sources de dysfonctionnement génératrices de tensions sociales

**A - Comportement perçu de la Direction**

Éloignement des centres de décisions  
Absence de reconnaissance pour le travail accompli  
Incapacité à présenter un projet mobilisateur  
Manque de cohérence visible de l'équipe de direction  
Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie

**B - Comportement perçu de l'encadrement**

Définition insuffisante des rôles respectifs du n+1 et du n+2  
Présence insuffisante sur le terrain  
Manque de respect pour le personnel  
Comportement autoritariste ou incapacité à animer et à réguler l'équipe  
Incapacité à faire progresser les personnes  
Existence d'ordres et de contre-ordres  
Absence d'informations claires et complètes  
Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration  
Défaillances dans le traitement des symboles

**C - Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel**

Querelles entre anciens et nouveaux  
Existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel  
Existence d'une représentation du personnel peu structurée et peu représentative  
Existence d'une surenchère entre organisations syndicales concurrentes  
Existence d'une tradition de confrontation sociale

**D - Mise en œuvre perçue des méthodes de management**

Informations générales insuffisantes  
Incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qu'ils impliquent  
Négligences dans l'accueil des nouveaux embauchés  
Absence d'entretiens périodiques sérieusement faits  
Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire  
Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'iniquité

**E - Perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement**

Inquiétude en ce qui concerne la pérennité de l'établissement ou de l'emploi  
Incertitude en ce qui concerne les intentions de la Direction  
Evolution défavorable des métiers pratiqués  
Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises  
Relations difficiles avec les usagers ou les clients  
Evolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires  
Changement imposé sans explications suffisantes du cadre institutionnel

**F – Facteurs contextuels internes**

Attachement du personnel à l'entreprise  
Discipline de travail  
Continuité dans la mise en œuvre de la politique sociale  
Existence d'une tradition de négociations sociales  
Mémoire de traumatismes sociaux (restructuration ou rachat)  
Influences extérieures à l'entreprise  
Contexte économique  
Degré d'indépendance de l'entreprise et/ou de l'établissement