

CLIMAT SOCIAL DE TRAVAIL ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES TRAVAILLEURS DE LA ZONE FRANCHE AU TOGO

GNASSINGBE Kouméabalo

Faculté des Sciences de l'Homme et de la Société (FSHS)

Département de Psychologie Appliquée

gnasskoumeabalo@gmail.com

Résumé

L'objectif du présent article est de montrer la relation entre le climat social de travail et l'implication organisationnelle des travailleurs dans les entreprises de la zone franche au Togo. Pour atteindre cet objectif, nous allons élaborer l'hypothèse selon laquelle, le climat social de travail influence l'implication organisationnelle.

Le questionnaire du climat social de travail (QCST) de Brunet et Savoie (1999) validé par Gnassingbé, Kazimma et Pari (2020) et le questionnaire d'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1993) ont permis de collecter les données auprès de 489 travailleurs. Ces données sont traitées à partir des logiciels SPSS.21 et Sphinx.

Il ressort des résultats que les facteurs principaux du climat social de travail (incitation, la considération, l'innovation et l'environnement) et les facteurs secondaires (les contraintes imposées, les relations de travail et les relations interpersonnelles) influencent l'implication organisationnelle. Le climat social de travail, dans son ensemble, influence positivement les trois dimensions de l'implication organisationnelle.

Mots clés : *Climat social de travail, implication organisationnelle, zone franche.*

Summary

The objective of this article is to show the relationship between the social work climate and the organizational involvement of workers in free zone companies in Togo. To achieve this objective, we will

develop the hypothesis that the social work climate influences organizational involvement.

The social work climate questionnaire (QCST) by Brunet and Savoie (1999) validated by Gnassingbé, Kazimna and Pari (2020) and the organizational involvement questionnaire by Allen and Meyer (1993) made it possible to collect data from 489 workers. These data are processed using SPSS.21 and Sphinx software.

The results show that the main factors of the social work climate (incentive, consideration, innovation and the environment) and the secondary factors (imposed constraints, work relationships and interpersonal relationships) influence organizational involvement. . The social work climate, as a whole, positively influences the three dimensions of organizational involvement.

Keywords : *Social work climate, organizational involvement, free zone.*

Introduction

L'efficacité d'une entreprise dépend de son organisation et de sa gestion. Cette efficacité se manifeste par la croissance de l'entreprise dans sa production et sa présence pérenne sur le marché concurrentiel. Pour qu'une entreprise soit efficace, il faut une bonne organisation et une bonne gestion et ceci se reflète par les bonnes relations de travail, le bon climat de travail et une bonne implication des collaborateurs. En effet, le concept de climat fait référence à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné (Schneider & Reichers, 1990) et le climat du travail est une perception partagée que les acteurs entretiennent de la façon dont ils sont traités et gérés au sein d'une organisation ou d'une unité de travail (Brunet & Savoie, 1999).

Dans les organisations, le climat désigne la perception que les individus ont de leur environnement de travail (Migneault & al., 2009, cité par Zinoun & Bahoussa, 2018). C'est l'expression formelle ou non de la perception que les travailleurs ont des conditions de travail, des relations de travail, de l'ambiance de travail (Zinoun & Bahoussa, 2018). Pour mieux appréhender les

différentes perceptions que les travailleurs ont de leur environnement de travail, des études ont été menées par des chercheurs afin d'abord de ressortir les facteurs déterminants du climat de travail puis montrer son influence sur l'organisation. Ainsi, pour Brunet et Savoie (1999), les déterminants du climat de travail sont les incitations au travail, la relation intergroupe, l'environnement, les contraintes imposées, la considération, les relations interpersonnelles et l'innovation. Alors que Peyrat-Guillard et Samier (2003) montrent que les tensions entre les salariés ou entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques, les incidents provoqués par les salariés, les accidents de travail répétés sont des indicateurs du climat social. En 2007, Agondjo-Mibomwa a montré que les conditions de travail, les pratiques de gestion, les relations interpersonnelles, la relation avec la hiérarchie et la rémunération constituent les déterminants du climat social.

En rapport avec tout ce qui précède, on retiendra que plusieurs facteurs déterminent le climat social et cela varie selon les milieux. Et quel que soit le type de climat, les recherches montrent qu'il a une influence sur l'organisation et sur le comportement des individus. Atitche et al., (2017) ont démontré que les relations de travail entraînent des mauvaises conditions de travail et ce sont elles qui engendreraient un mauvais climat de travail. De manière pratique, la gestion axée sur les sanctions, les réprimandes et le harcèlement dégradent considérablement le climat de travail (Dao, 2015 ; Tchame, 2016) et ont un impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ (Poilpot-Rocaboy, Notelaers & Hauge, 2015). Ces résultats sont confirmés par des observations faites dans les entreprises de la zone franche au Togo. Et selon Brunet (1983), le climat organisationnel exerce une action au niveau des comportements susceptibles de provoquer un accident.

Pour Thévenet (2007), la valeur travail, l'environnement immédiat, l'activité ou le produit, le métier, l'entreprise ou l'organisation, la société dans son ensemble, les pratiques dans les entreprises, les barrières liées à la personne, la cohérence, la réciprocité et l'appropriation sont les causes majeures de l'implication. Pour lui, le climat positif stimule la participation du personnel à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Plus récemment, Pari, Kazimna et Atawia (2019), en résumant le climat de travail aux conditions de travail, ont montré que celles-ci influencent le comportement des travailleurs. Brunet (1983) explique que l'employé qui perçoit le climat de son entreprise comme malsain, fermé ou rigide, développera une attitude négative face au travail qu'il effectue. Le climat contraignant est susceptible de provoquer un sentiment de frustration chez l'employé, soit parce qu'il se sent brimé, soit parce qu'il lui est difficile de supporter la tension de l'atmosphère de travail (Brunet, 1983). Les griefs exprimés par les travailleurs et les représentants du personnel sont des indicateurs du mauvais climat social (Cézard, Malan & Besançon, 1994). Ainsi, l'absentéisme pour des raisons autres que la maladie, est une sorte de démission partielle et temporaire qui surviendrait lorsqu'un employé subit trop de pressions, de contraintes ou d'insatisfactions (Bélangier, 1977) et il apparaît donc selon Brunet (1983) qu'un taux élevé d'absentéisme est le reflet d'un malaise organisationnel grave.

Brunet et Savoie (1999) expliquent que les employés réagissent en fonction de la perception qu'ils ont de leur environnement et un climat de travail perçu comme trop fermé conduit les employés à compenser en volant ou en brisant les biens de l'organisation. Les plaintes d'un Chef d'entreprise de la SOFANAT (une entreprise de la zone franche) par rapport à la disparition de certaines pièces sur les machines nous interrogent sur le niveau d'implication des travailleurs. C'est pourquoi Ben-

Moussa (2013) montre dans sa recherche que 66,4% de la variance de l'engagement des employés sont expliqués par le climat organisationnel et la satisfaction. Et pour Elharmouchi (2016), lorsque le climat social est stable, il peut limiter le taux de turn-over, fidéliser et mobiliser les collaborateurs autour des valeurs de l'organisation.

Les facteurs externes peuvent également influencer l'organisation et avoir un impact sur le climat de travail. Brunet et Savoie (1999) expliquent que l'implantation d'un changement influence le climat de travail. L'introduction des nouvelles formes de travail, d'un nouveau programme de travail ou un changement de gestion peut provoquer des tensions au sein de l'entreprise et basculer les relations de travail. En effet, en avril 2020, le Président de la République Togolaise a décrété un état d'urgence sanitaire par rapport à la pandémie de covid-19 et a instauré un couvre-feu sur toute l'étendue du territoire (journal officiel de la République Togolaise), demandant dans cette perspective à tous les Chefs d'entreprise un changement de programme de travail. Cette décision a affecté le climat de travail dans les entreprises notamment à SOFANAT et à l'INDUPLAST où le changement de programme n'a pas fait l'assentiment de tous les travailleurs entraînant ainsi l'abandon ou la démission de certains travailleurs. En 2021, toujours à cause de covid-19, la société AMINA n'étant pas en mesure de signer des contrats aux travailleurs occasionnels, a préféré les libérer mais ceci a entraîné une mésentente et les ouvriers ont refusé de travailler du 30 août à septembre 2021. Ils ont ainsi bloqué l'accès à l'usine à d'autres travailleurs. Ce qui montre que les facteurs externes à l'entreprise peuvent aussi être source du climat social de travail.

En tout état de cause, le climat de travail a un impact considérable sur l'organisation, les travailleurs et sur leur implication dans l'organisation. Selon le modèle théorique de

Brunet et Savoie (1999), les employés réagissent en fonction de la perception qu'ils ont de leur environnement. Ainsi, plus l'environnement est frustrant, plus ils répondront par des comportements défensifs. Par contre, s'il y a une bonne ambiance et le soutien social, les employés s'impliquent mieux (Ruiller, 2008 ; Nkakleu & Manga, 2015). Commeiras, Loubès et Fournier (2009) ont réalisé une étude auprès des managers de rayon1 en France et ont conclu que le conflit de rôle est un facteur réducteur de l'implication affective ($r=-.46$, $p<.01$). Par ailleurs, l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer (Commeiras, 1998). Véniard (2011) dans sa recherche montre que l'implication des employés dépend du sentiment de sécurité de l'emploi. Cette sécurité de l'emploi ne se limite pas au contrat du travail mais de la sécurité de l'employabilité du travailleur. Selon Thévenet (2007), pour réussir l'implication, il faut les conditions nécessaires qui sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation évidente, alors que pour Peyrat-Guillard et Samier (2003), les facteurs qui gênent l'implication au travail sont les délais de travail trop serrés, la faiblesse des rémunérations, le manque de reconnaissance et les conditions de travail. Manville (2008) a pu montrer dans son étude que les impressions de la justice distributive ($\beta=0,261$, $p<.001$), procédurale ($\beta=0,253$, $p<.001$), informationnelle ($\beta=0,276$, $p<.001$) influencent, de façon positive et significative, l'implication affective de l'ensemble des salariés. Pour d'autres auteurs, l'implication organisationnelle serait liée à l'épuisement professionnel (Carrier-Vernhet, 2012). De tous ces facteurs qui influencent l'implication organisationnelle figure le climat de travail.

La recherche sur le climat occupe un vaste champ car, dépend du milieu d'étude et d'une recherche à une autre on constate que

les facteurs qui le déterminent varient selon les cas. Les auteurs ont essayé de montrer l'influence du climat sur l'implication dans ses dimensions, sur l'engagement, la participation à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la satisfaction, la réussite ou sur la performance. Toutefois, les recherches effectuées par Dao (2015), Tchame (2016) et Atiche et collaborateurs (2017) d'une part dans la zone franche au Togo, montrant que les accidents de travail, la gestion axée sur les sanctions, le harcèlement et les réprimandes sont des indicateurs du mauvais climat social de travail et les plaintes des chefs d'entreprise d'autre part dans le secteur, nous interrogent sur la relation entre ces plaintes et le climat social de travail. Ainsi, l'objectif du présent article est de montrer l'influence du climat social de travail sur l'implication organisationnelle des travailleurs de la zone franche au Togo. Plus spécifiquement, il s'agit de montrer les aspects les plus saillants du climat de travail de Brunet et Savoie (1999) adapté par Gnassingbé, Kazimna et Pari (2020), qui influencent les différentes dimensions de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer. Pour atteindre cet objectif, nous avons élaboré une hypothèse selon laquelle le climat social du travail influence l'implication organisationnelle dans les entreprises industrielles de la zone franche au Togo. Cette hypothèse est déclinée en trois hypothèses spécifiques telles que :

1. Le CST influence les trois dimensions de l'implication organisationnelle ;
2. Les facteurs du climat social de travail tels que la considération, l'incitation, l'environnement physique, les contraintes imposées, l'innovation, les relations intergroupes et interpersonnelles contribuent chacun à l'implication organisationnelle ;
3. Plus le climat social de travail est bon, plus l'implication organisationnelle est élevée.

1. Cadre théorique

Le climat désigne la perception que les individus ont de leur environnement de travail (Migneault & *al.*, 2009, cité par Zinoun & Bahoussa, 2018). Ils réagissent en fonction de la perception qu'ils ont de leur environnement (Brunet & Savoie, 1999). Pour ces derniers, lorsque le climat est mal perçu par les employés, ils vont développer des objectifs différents et divergents de ceux de l'entreprise, ce qui risque de produire chez eux un sentiment d'isolement, d'incompréhension et de détachement. Dans cette perspective, Sainsaulieu (1977, 1988) a déterminé quatre typologies susceptibles d'influencer le comportement des travailleurs à savoir l'identité de retrait, de fusion, de négociation et des affinités.

L'identité de retrait correspond aux salariés qui s'investissent plutôt dans la vie hors travail. Au sein de l'entreprise, les valeurs attachées au travail sont essentiellement liées aux gains financiers. **L'identité de fusion** est un espace de construction identitaire essentiel où les règles valorisées sont les statuts, les actions solidaires contribuant à l'existence sociale du groupe. **L'identité de négociation** correspond aux acteurs qui sont en position de pouvoir et de négociation. Le travail est très important pour l'acteur qui peut négocier son engagement dans l'organisation. **L'identité des affinités** correspond aux travailleurs relativement qualifiés mais dont l'activité est une occasion de développer des relations amicales plus que le pouvoir. Les relations externes à l'entreprise ainsi que les petits groupes sont des éléments contribuant à construire également une identité sociale.

Une approche plus récente développée par Meyer et Allen (1991) définit l'implication organisationnelle comme un construit tridimensionnel : l'implication organisationnelle

affective, l'implication organisationnelle calculée ou continue, l'implication organisationnelle normative.

L'implication organisationnelle affective suppose une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre (Mowday, Steers & Porter, 1982). **L'implication organisationnelle calculée ou continue** correspond au choix basé sur le calcul de rester membre ou non de l'organisation. Cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation (Daoud et Masmoudi, 2013). Elle peut être assimilée à l'identité de retrait de Sainsaulieu. **L'implication organisationnelle normative** se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et normal d'agir ainsi (Wiener & Vardi, 1980). Elle correspond à l'identité de fusion de Sainsaulieu.

Partant d'une étude qualitative, Thévenet (2007) décrit les causes majeures de l'implication (les aspects de travail) que sont la valeur travail, l'environnement immédiat, l'activité ou le produit, le métier, l'entreprise ou l'organisation, les freins à l'implication (la société dans son ensemble, les pratiques dans les entreprises, les barrières liées à la personne) et les conditions de l'implication (la cohérence, la réciprocité, l'appropriation).

2. La méthodologie

L'objectif de la présente étude consiste à établir une relation entre le climat social du travail (CST) et l'implication organisationnelle. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une étude auprès des travailleurs des entreprises de la

zone franche au Togo. L'enquête a porté sur 489 travailleurs issus de 13 entreprises de la zone franche. Le questionnaire du climat social de travail de Brunet et Savoie (1999) adapté par Gnassingbé, Kazimna et Pari (2020) et le questionnaire d'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1993) ont servi d'outils de collecte des données.

Le questionnaire du CST (QCST) est composé de sept (07) facteurs déterminants dont la considération, l'incitation, la relation intergroupe, les contraintes imposées, l'innovation, la relation interpersonnelle, l'environnement. Le QCST est formé de 46 items au lieu de 50 au préalable (celui de Brunet et Savoie, 1999) et c'est un questionnaire de type Likert allant de 1= « jamais » à 7= « tout le temps ». Il permet de mesurer le climat social qui règne dans une entreprise.

Le questionnaire de l'implication organisationnelle (QIO) est composé de 18 items de type Likert allant de 1= « pas du tout d'accord » à 5= « tout à fait d'accord ». Le QIO permet de mesurer l'implication organisationnelle qui est subdivisée en trois facteurs ou dimensions dont l'implication organisationnelle affective (IOA), l'implication organisationnelle continue ou calculée (IOC) et l'implication organisationnelle normative (ION).

La méthode quantitative est utilisée pour analyser des données et les techniques sont la régression, la corrélation et le khi deux ou le khi carré. À partir de la régression, on a déterminé la répartition des scores de l'implication organisationnelle en fonction du CST, tracer la droite de régression et faire le test de Snédecor. La corrélation a permis de déterminer la relation entre les variables. Le test de khi deux aussi a permis de savoir à partir d'un tableau croisé la relation entre le CST et l'implication organisationnelle.

3. Résultats et discussion

3.1 Résultats

Tableau 1 : La carte de répartition des facteurs du climat social de travail

	Axe 1 (+43,10%)		Axe 2 (+16,28%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	INCT	+21,0%	CONT	+55,0%
	CONS	+19,0%	RING	+21,0%
	INOV	+18,0%	RINP	+3,0%
	ENV	+14,0%		
CONTRIBUTIONS NEGATIVES			CONS	-8,0%
			ENV	-4,0%
			INCT	-4,0%

Les facteurs principaux contribuant à définir le CST sont de l'axe 1 (43,10%) qui sont l'incitation, la considération, l'innovation et l'environnement et les facteurs secondaires constituent l'axe 2 (16,28%) dont les contraintes imposées, les relations intergroupes et les relations interpersonnelles. Les facteurs qui peuvent influencer négativement le CST sont la considération, l'environnement et l'incitation. La carte montre les positions des 7 critères et les coordonnées des 489 observations. 59,38% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Chaque observation est représentée par un point.

Tableau 2 : Corrélation entre les dimensions du CST et l'implication organisationnelle

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Contraintes imposées	1							
2. Innovation	,18 8**	1						
3. Relation intergroupe	,17 0**	,42 9**	1					
4. Incitation	,06 6	,48 9**	,45 5**	1				
5. Relation interpersonnelle	,21 3**	,37 3**	,26 7**	,37 2**	1			
6. Considération	,08 0	,47 7**	,45 4**	,55 4**	,33 4**	1		
7. Environnement	,13 0**	,32 0**	,36 2**	,47 8**	,24 8**	,42 8**	1	
8. Implication organisationnelle	,12 2**	,11 0*	,18 2**	,28 6**	,14 4**	,26 3**	,20 8**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) * .
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Selon les données du tableau ci-dessus, l'implication organisationnelle est fortement et positivement corrélée avec les contraintes imposées ($r=0,122$; $p<0,01$), l'innovation ($r=0,110$; $p<0,05$), la relation intergroupe ($r=0,182$; $p<0,01$), l'incitation ($r=0,286$; $p<0,01$), la relation interpersonnelle ($r=0,144$; $p<0,01$), la considération ($r=0,263$; $p<0,01$) et l'environnement ($r=0,208$; $p<0,01$). On remarque ainsi, chaque dimension du CST participe positivement à expliquer l'implication organisationnelle.

Tableau 3 : Régression linéaire entre le CST et l'implication organisationnelle

Modèle	R ²	F	Const ante	b1	Bêta	t
CST x IO	,092	49,292*	55,07 0	,120	,303	7,021*
CST x IOA	0,005	2,492	22,45	0,01	,071	1,579
CST x IOC	,040	20,366*	20,38 7	,039	,200	4,513*
CST x ION	,130	72,682*	12,23 3	,070	,360	8,525*

L'implication organisationnelle est positivement et significativement corrélée avec le CST (F=49,3 et t=7,02, p<0,001). Bêta (0,303>0) indique que cette relation est positive. Particulièrement, l'implication calculée (F=20,36 et t=4,51, p<0,001) et normative (F=72,68 et t=8,53, p<0,001) sont positivement et significativement corrélées avec le CST avec une contribution de 4% pour l'implication calculée et 13% pour l'implication normative.

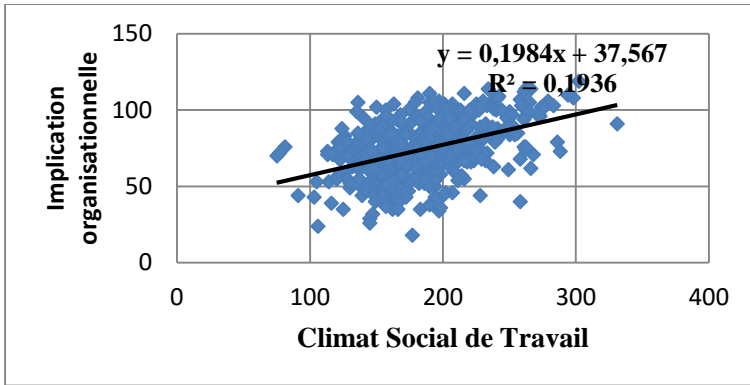
Tableau 4 : Relation entre le climat social de travail et l'implication organisationnelle

Climat social de travail	Implication organisationnelle		Total
	Faible	élevée	
Mauvais	151	99	250
	60,4%	39,6%	100,0%
Bon	91	148	239
	38,1%	61,9%	100,0%
Total	242	247	489
	49,5%	50,5%	100,0%

$X^2_{cal}=24,36 > X^2_{lu}=6,63$ p<0,001

Le test de khi deux montre que le khi calculé ($X^2_{\text{cal}}=24,36$) est supérieur au khi deux lu ($X^2_{\text{lu}}=6,63$) au seuil $p<0,001$, ce qui signifie qu'à moins 1% de chance de se tromper on va dire que le climat social de travail influence significativement l'implication organisationnelle. Les résultats indiquent que plus le CST est bon et plus l'implication organisationnelle est élevée. Ces données sont confirmées par le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Distribution des scores de l'implication organisationnelle en fonction du CST



$Y=0,198*X+37,567 \rightarrow Y$ est la variable dépendante (implication organisationnelle) et X est la variable indépendante (climat social de travail).

Le graphique de la régression entre le CST et l'implication organisationnelle montre qu'au fur et à mesure que les scores du CST augmentent, ceux de l'implication organisationnelle augmentent. La droite de régression correspondante ($Y=0,198*X+37,56$) indique que la pente est positive et le R^2 (0,1936) montre que le CST contribue à environ 19,36% à expliquer l'implication organisationnelle.

En conclusion, l'hypothèse selon laquelle plus le CST est positif et plus l'implication organisationnelle est élevée est confirmée.

3.2 Discussion

La recherche a porté sur l'influence du climat social de travail sur l'implication organisationnelle chez les travailleurs des entreprises de la zone franche. L'objectif étant d'établir un lien entre le climat social du travail (CST) et l'implication organisationnelle, nous avons, à partir de trois hypothèses spécifiques, pu montrer que le CST influence l'implication organisationnelle.

➤ Les dimensions du climat social de travail contribuent chacun à expliquer l'implication organisationnelle

L'incitation, la considération, l'environnement, les contraintes imposées, l'innovation, la relation intergroupe et les relations interpersonnelles sont des facteurs contribuant positivement à déterminer le climat social de travail dans les entreprises de la zone franche au Togo. Ces résultats corroborent avec ceux d'Agondjo-Mibomwa (2007) et de Peyart-Guillard et Samier (2003) sauf que les premiers se sont limités à la relation interpersonnelle, à la relation avec la hiérarchie, en plus des conditions de travail, la pratique de gestion et la rémunération et les seconds se sont focalisés seulement sur les tensions entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques et entre les salariés eux-mêmes.

La relation entre les dimensions du CST avec l'implication organisationnelles indique qu'il existe un lien positif entre les différentes variables. En effet, la corrélation entre les dimensions indique que toutes les dimensions du CST ont des corrélations positives et significatives avec l'implication organisationnelle. Les corrélations varient de 0,110 à 0,286 et l'incitation ($r=0,286$), la considération ($r=0,263$) et l'environnement de travail ($r=0,208$) sont les facteurs qui

favorisent plus l'implication organisationnelle dans les entreprises de zone franche au Togo. Ces résultats sont bien expliqués par Brunet et Savoie (1999) qui estiment qu'un climat mal perçu entraîne des divergences et un développement des objectifs différents limitant ainsi la capacité de production. Selon Thévenet (2007), pour qu'il y ait l'implication, il faut la cohérence, la réciprocité et l'appropriation et donc les causes majeures de l'implication proviennent des aspects de travail notamment l'environnement, la valeur accordée au travail, l'organisation, etc. Ce qui n'est pas étonnant puisque si on impose aux travailleurs tout ce qu'il faut faire, ceux-ci ne trouveront pas de raisons pour respecter les normes existantes, car L'implication normative étant définie par Meyer et Allen (1997) comme des attitudes de loyauté et de devoir qui indiquent une prédisposition favorable à agir dans les intérêts de l'organisation, en particulier via une efficacité et une performance accrue.

Contrairement à la présente recherche, Carrier-Vernhet (2012) a mis en relation l'implication organisationnelle avec l'épuisement professionnel et a trouvé que cette dernière influence positivement l'implication organisationnelle. Toutefois, l'épuisement professionnel étant lié aux conditions de travail et donc à l'aspect du travail, on pourra dire que les deux résultats vont dans le même sens. C'est dans cet ordre d'idée que Carrier-Vernhet (2012) va plus loin en indiquant que l'implication affective est corrélée négativement avec la charge du travail et le workalisme excessif ou avec le conflit de rôle selon Commeiras, Loubès et Fournier (2009), mais positivement corrélée avec le soutien social (Carrier-Vernhet, 2012). Le manque d'implication organisationnelle en zone franche togolaise peut être expliqué par le fait que le milieu ne permet pas aux travailleurs de développer une identité de fusion et des relations amicales (Sainsaulieu, 1977) ou par le fait que la

culture des entreprises ne leur permet pas d'adhérer aux valeurs et de s'engager dans l'atteinte des objectifs (Mowday, Steers & Porter, 1979, 1982 ; Allen & Meyer, 1990).

➤ **Le CST influence les trois dimensions de l'implication organisationnelle**

Le test de corrélation montre qu'il existe une relation positive et significative ($r=0,303$, $p<0,01$) entre le CST et l'implication organisationnelle à 1% de chance de se tromper. Pour mieux décrypter l'effet du CST sur l'implication organisationnelle, les tests de corrélation et de régression ont permis de montrer l'influence du climat sur les dimensions de l'implication. Il ressort des résultats que le CST influence positivement et significativement l'implication organisationnelle calculée ($t=4,514$; $p<0,001$) et normative ($r=8,525$; $p<0,001$) mais cette relation n'est pas significative avec l'implication organisationnelle affective ($t=1,579$; $p>0,05$). Le bêta ($0,071>0$) étant positive, cela démontre qu'il existe une relation mais celle-ci n'est pas significative. Ces différences sont expliquées par Brunet et Savoie (1999) qui estiment que les employés réagissent en fonction de la perception qu'ils ont de leur environnement. Pour eux, lorsque le climat est mal perçu par les employés, ils vont développer des objectifs différents et divergents de ceux de l'entreprise, ce qui risque de produire chez ceux-ci un sentiment d'isolement, d'incompréhension et de détachement. Ces résultats concordent avec ceux de Panneforte (1999) et de Peyrat-Guillard et Samier (2003). Pour les premiers, les trois dimensions de l'implication demeurent influencées par la perception du soutien de l'entreprise et des supérieurs hiérarchiques et pour les seconds, ce sont les délais de travail trop serrés, la faiblesse des rémunérations, le manque de reconnaissance et les conditions de travail qui influenceraient l'implication. La différence est que ceux-ci ont considéré quelques aspects du climat social du travail alors que la présente

recherche a porté sur le climat social de travail dans son ensemble. C'est le cas de certains auteurs qui ont montré que l'implication des employés dépend de la relation de travail (Commeiras, 1998), le sentiment de sécurité de l'emploi (Véniard, 2011) ou de l'épuisement professionnel (Carrier-Vernhet, 2012).

➤ **Plus le climat social de travail est bon, plus l'implication organisationnelle est élevée**

La relation entre le CST et l'implication organisationnelle indique que lorsque le climat est mauvais, l'implication est faible et lorsque le climat est bon, l'implication est élevée (tableau 6). Le test de khi deux est significatif et montre que le CST influence positivement l'implication organisationnelle. Ce résultat est réconforté par le test de régression qui donne un t de student ($t=7,02$, $p<0,001$) très significatif et avec une valeur de bêta ($\beta=0,303>0$) positive indiquant qu'au fur et à mesure que le climat social devient de plus en plus bon, l'implication organisationnelle devient meilleure. C'est ce qu'a montré Thévenet (2007) en disant que les bonnes conditions, la cohérence, la réciprocité et l'appropriation permettent de réussir l'implication et pour Panneforte (2011), le soutien apporté par l'entreprise aux employés par la formation entraîne leur implication.

Les recherches de ces auteurs indiquent bien que lorsque le climat social de travail est bien apprécié par les travailleurs ceux-ci s'impliquent davantage. Par contre, le harcèlement psychologique, perçu comme mauvais, a un impact sur l'implication organisationnelle ainsi que sur la satisfaction et l'intention de départ selon Poilpot-Rocaboy, Notelaers et Hauge (2015). Tout ceci est expliqué par Brunet et Savoie (1999), pour qui, les employés réagissent en fonction de la perception qu'ils ont de leur environnement et par conséquent, lorsque l'environnement est frustrant (mauvais climat), ils répondent par

des comportements défensifs. C'est dans ce sens que Ruiller (2008) comme Nkakleu et Manga (2015) affirment que s'il y a une bonne ambiance et le soutien social, les employés s'impliquent mieux.

Conclusion

Le comportement des travailleurs dans une entreprise est caractérisé par la perception qu'ils ont de l'environnement de travail. Ainsi, si l'environnement est mal perçu, cela entraîne des conséquences sur le travail. Le présent article a porté sur les entreprises de la zone franche pour essayer d'établir le lien entre le climat social de travail et l'implication organisationnelle chez les travailleurs. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé le questionnaire du climat social de travail adapté de Gnassingbé, Kazimna et Pari (2020) et celui de l'implication organisationnelle d'Allen, Meyer et Smith (1993) pour recueillir les données.

Les résultats indiquent que le CST influence positivement l'implication organisationnelle dans l'ensemble et l'implication organisationnelle calculée et normative en particulier. En revanche, l'implication affective est influencée par la dimension « considération » qui est un facteur du CST. Ainsi, il ressort que le climat social de travail est corrélé positivement et significativement avec l'implication calculée et normative mais elle n'est pas significative avec l'implication affective. Enfin, les résultats montrent que plus le CST est bon et plus l'implication organisationnelle est élevée. Notre objectif est atteint et ces résultats confirment ceux des travaux antérieurs, toutefois il est indispensable de mener d'autres études pour mieux appréhender la répercussion du genre, la catégorie professionnelle, le niveau d'étude, la perception de la hiérarchie ou du secteur d'activité sur l'implication organisationnelle.

Bibliographie

Agondjo-Mibomwa, P.-P. (2007). *Climat organisationnel et implication dans l'emploi : cas des enseignants chercheurs de la faculté de lettres et sciences humaines de l'Université Omar Bongo du Gabon*. (Mémoire), Université Omar Bongo du Gabon, Libreville.

https://www.memoireonline.com/01/09/1896/m_Climat-Organisationnel-et-Implication-dans-l'Emploi--cas-des-Ebnsignanats-chercheurs-de-la-Faculte.html

Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 63, n. 1, p. 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J., Meyer, J. P. et Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, n.78, p. 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Atitche, K. ; Eдорh, G. et Kouassi, Y. M. (2017). Profil épidémiologique des accidents du travail dans une cimenterie au Togo. In *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, Togo, vol. 19, n. 3, p. 379-387. <https://www.ajol.info/index.php/jrsul/cart/view/167548/156961>

Ben Moussa, N. (2013). Les facteurs explicatifs des obstacles à l'innovation : investigation empirique dans les entreprises tunisiennes. *International conference on business, economics, marketing and management research*, Sousse, Tunisia, p. 24-26.

Bennacer, H., Darracq, S. et Pomelec, C. (2006). Construction et validation de l'Échelle de mesure du climat social de la classe à l'école élémentaire (ÉMCCE). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Presses universitaires de

Liège, vol. 4, n. 72. p.85-100.
<https://doi.org/10.3917/cips.072.0085>

Brunet, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Agence d'ARC Inc. (les éditions), Ottawa, 142 p.

Brunet, L. & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier de changement*. Editions Logiques, Montréal, 236 p.

Carrier-Vernhet, A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. *Gestion et management*. Université de Grenoble, France, 515 p. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00770161/document>

Commeiras, N. (1998). L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception. *Revue de gestion des ressources humaines*, n. 25, p. 3-21.
<https://hal.umontpellier.fr/hal-02118145>

Commeiras, N., Loubès, A. et Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon1. *Management international*, vol. 13, n. 4, p. 73-89. <https://doi.org/10.7202/038586ar>

Dao, B. (2015). *Analyse de la sécurité et de la santé au travail dans les entreprises de la zone franche : cas d'AMINA-TOGO SARL*. Mémoire pour l'obtention du diplôme de l'ENA cycle III de l'administration de travail, Lomé, Togo, 90 p.

Daoud Ben Arab, S. et Masmoudi Mardessi, S. (2013). L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, n. 6.
<https://doi.org/10.1016/S1999-7620%2811%2970034-9>

Elharmouchi, O. (2016). *The social climate and organizational performance: A case study of the company RM CONFECTION SARL*. (Mémoire de Master), Université Ain

Sebâa-Casablanca, Maroc. 130 p. https://mpr.aub.uni-muenchen.de/90346/1/MPRA_paper_72955.pdf

Georgescu, I. et Commeiras, N. (2011). Pression budgétaire et implication organisationnelle des médecins. *Journal d'économie médicale*, vol. 6, n. 6-7, p. 294-304. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01044826>

Gnassingbé, K., Kazimna, P. et Pari, P. (2020). Adaptation et validation du questionnaire du climat de travail (QCT) de Brunet et Savoie dans le contexte du Togo. *European Journal of Human Resource Management Studies*, vol.4, n. 3. DOI : 10.46827/ejhrms.v4i3.919

Manville, C. (2008). Perceptions de justice et implication : Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? *Industrial Relations*, vol. 63, n. 3, p. 529–554. DOI : 10.7202/019100ar.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1, n.1, p. 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. *Sage Publications*, Thousand Oaks, London. <https://psycnet.apa.org/record/1997-97593-000>

Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, absenteeism and Turnover*, New York, academic Press. [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872)

Mowday, R. T.; Steers R. M. et Porter L. W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n.2, p. 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nkakleu, R. et Manga, B. (2015). « L'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 28, n. 3-4, p. 287-313, DOI : 10.7202/1035419ar

Pari, P. Kazimna, P. et Atawia, K. (2019). Les conditions de travail et engagement organisationnel chez les enseignants des écoles privées laïques de Lomé. *Annales de la FASHS*, nouvelle édition, vol. 1, Université d'Abomey-Calavi, ISSN : 1840-8583

Pasquier, D. et Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, vol. 24, n. 1, pp.5-36. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00875892>

Pennaforte, A. (2011). *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*, GRH, vol. 1. <http://dx.doi.org/10.3917/grh.111.0039>

Peyrat-Guillard D. et Samier N. (2003). TIC, implication des salariés et climat social. Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? *Colloque DARES*, Paris.

Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G. et Hauge, L. J. (2015). Exposure to bullying at work: Impact of job satisfaction, organizational commitment and intention to leave. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 21, 358-379. <https://core.ac.uk/download/pdf/31649969.pdf>

Reichers, A. E. et Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Blass Publishers, p. 5-39. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=832056](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=832056)

Ruiller, C. (2008). Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. *Sciences de l'Homme et de la Société*. Université de Rennes 1, 360 p. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00523398v1/file/buchblock.pdf>

L'identité au travail. Paris : Presses de la fondation Nationale des Sciences politiques.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail Les effets culturels de l'organisation*. Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 486 p.

Tchame, P. (2016). *L'Etat d'application de la convention collective de la zone franche du Togo*. Mémoire pour l'obtention du diplôme de l'ENA cycle III, option administration du travail et des lois sociales, Lomé, 145 p.

Thévenet, M. (2007). *Le plaisir de travail : favoriser l'implication des personnes*. 2^{ème} éd., Editions d'Organisation, Eyrolles, Paris, 269 p.

Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management & Avenir*, vol. 9, n. 49, p. 84-101. DOI 10.3917/mav.049.0084

Zinoun, A. et Bahoussa, A. (2018). Analyse des perceptions du climat organisationnel en milieu universitaire. In *Communication au 20^{ème} congrès de l'association internationale de psychologie du travail de langue française*, 28 juin, Bruxelles, Belgique.

Corrélation entre les dimensions du CST et celles de l'implication organisationnelle

	1	2	3	4	5	6	7	I	II	I I I
1. Contraintes imposées	1									
2. Innovation	,188**	1								
3. Relation intergroupe	,170**	,429**	1							
4. Incitation	,066	,489**	,455**	1						
5. Relation interpersonnelle	,213**	,373**	,267**	,372**	1					
6. Considération	,080	,477**	,454**	,554**	,334**	1				
7. Environnement	,130**	,320**	,362**	,478**	,248**	,428**	1			
I. Implication affective	,049	,042	,068	,029	,005	,104*	,049	1		
II. Implication calculée	,130**	,035	,103*	,209**	,094*	,177**	,097*	,303**	1	
III. Implication normative	,080	,156**	,213**	,348**	,193**	,279**	,288**	,215**	,384**	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral), * La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).