

Priorité managériale: la paresse sociale

Baloi Ionut-Cosmin

*Faculté d'Économie et d'Administration des Affaires,
Université de Craiova,
Craiova, Roumanie
ionut.baloi@edu.ucv.ro,
<https://orcid.org/0000-0001-9069-3872>*

Burlea-Schiopoiu Adriana

*Faculté d'Économie et d'Administration des Affaires,
Université de Craiova,
Craiova, Roumanie
adriana.burlea@edu.ucv.ro,
<https://orcid.org/0000-0002-3600-3663>*

Résumé — Notre article a pour objectif d'analyser de manière critique le phénomène de paresse sociale qui se reflète dans le comportement dichotomique que les managers adoptent face à ce phénomène anémique des subordonnés. Notre recherche quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon de 62 managers issus de différents domaines d'activité. Les résultats ont indiqué que, pour les managers, la paresse sociale ne fait pas partie de leurs objectifs stratégiques. L'implication pratique de notre recherche consiste donc à sensibiliser les managers à l'importance de la connaissance et à l'inclusion de la paresse sociale parmi les objectifs stratégiques prioritaires, dans les contextes actuels où l'Intelligence Artificielle devient un facteur qui conduira à une augmentation de la performance du personnel. Ainsi, avec la promotion de l'Intelligence Artificielle, la paresse sociale sera un autre facteur qui contribuera à la manifestation du phénomène d'isolement des employés, qui générera une diminution des performances individuelles et organisationnelles.

Mots-clés — *paresse sociale ; cluster analysis ; priorités stratégiques.*

I. INTRODUCTION

Paresse ou flânerie sociale (*social loafing* en anglais) est un phénomène qui se produit dans le cas où les employés dits « superficiels » évitent de consacrer tous les efforts qu'ils peuvent offrir à l'accomplissement de leurs tâches. Il y a plus de 100 ans, l'ingénieur agronome Max Ringelmann mettait en évidence le phénomène et postulait que plus le groupe est numériquement grand, plus l'effort individuel de ses membres est réduit. Si cette baisse de productivité des groupes est attribuée à une diminution de la motivation individuelle, on parle alors de paresse sociale [1].

Évidemment, dans les grandes équipes, les efforts individuels des membres sont difficiles à identifier et à contrôler. Lorsqu'un employé a une tâche à accomplir avec d'autres employés de l'organisation, mais attend que le travail soit terminé en faisant moins d'efforts individuellement, l'effet Ringelmann se produit [2].

Aussi passionnant que soit le sujet, il est aussi complexe, car il nécessite une approche à l'intersection de multiples domaines : sociologie, psychologie, leadership, médecine, anthropologie, philosophie, comportement organisationnel, éthique et gestion des risques, etc. Comprendre les racines et les solutions pour traiter le phénomène correspond à un long chemin qui n'en est encore qu'à ses débuts. Bien entendu, les recherches se sont d'abord concentrées sur la découverte des causes de la paresse sociale : en commençant par le système de récompenses et de sanctions [3, 4], en passant par les croyances et comportements individuels non associés au travail [5], par le genre des personnes touchées par la maladie de négligence [6] et, plus loin, la liste de ces raisons devient infinie.

II. BRÈVE REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les recherches sur la paresse sociale ont mis en évidence que ce phénomène se manifeste surtout dans le cas du travail en équipe, car les membres d'une équipe n'ont pas tous le même niveau de motivation et, par conséquent, certains individus ont tendance à

réduire leurs efforts et à transférer la responsabilité et la réalisation de l'activité sur les autres membres de l'équipe, ce qui entraîne une diminution de la performance et une réduction de la cohésion de groupe [4, 7].

La motivation affective basée sur les relations interpersonnelles est l'un des facteurs qui conduisent à l'émergence de la paresse sociale, car plus la motivation est faible, plus la probabilité de manifestation de la paresse sociale est élevée [8]. Des recherches successives ont démontré comment la paresse sociale d'un ou de quelques membres d'un groupe peut également inciter les autres à réduire leurs propres efforts [3] et de nombreuses analyses parmi celles réalisées pour identifier des solutions flirtaient principalement avec les vertus du style de leadership pratiqué par les managers [9].

La référence [10] a analysé comment l'intelligence artificielle générative conduit à l'émergence de la paresse sociale et a observé que le comportement de paresse, s'il n'est pas soigneusement géré, peut devenir une norme. Certaines nouvelles études mettent également en évidence les éventuelles implications favorables de la flânerie, respectivement les améliorations ultérieures des performances professionnelles en favorisant la récupération et le sentiment de culpabilité [11].

L'intelligence artificielle peut amener les individus à éviter les relations avec les autres membres du groupe, ce qui favorise la paresse sociale. La référence [12] recommande d'encourager les évaluations de performance entre pairs. C'est pourquoi nous considérons également qu'il est impératif de réaliser cette évaluation surtout dans le cas de l'utilisation de l'intelligence artificielle car grâce à une interaction dynamique et une évaluation objective des performances individuelles, même dans le cas du travail en équipe, les niveaux inférieurs de paresse seront socialement enregistrés.

Nous pensons que les implications de l'effet Ringelmann ne sont que marginalement étudiées et dans très peu de domaines d'activité, mais il convient de constater l'existence d'un grand nombre d'enquêtes qui ont eu pour objet la paresse sociale au sein de certains groupes sportifs ou à différents niveaux du système éducatif [1, 2, 9 et ainsi de suite].

III. MÉTHODOLOGIE

La prémisse de notre recherche était que dans la pratique des affaires, il ne peut y avoir une approche uniforme avec laquelle les managers pensent et agissent lorsqu'ils observent les manifestations de la paresse. Bien que l'on ne puisse pas parler de certains comportements, nous avons tenté d'identifier quelques similitudes comportementales qui pourraient généraliser les approches polarisées de certaines catégories de managers.

Afin de capturer et de synthétiser les attitudes pertinentes des managers, nous avons développé un questionnaire appliqué aux managers de plusieurs types d'organisations, de plusieurs niveaux hiérarchiques dans les PME et grandes entreprises, les sociétés privées et le secteur public.

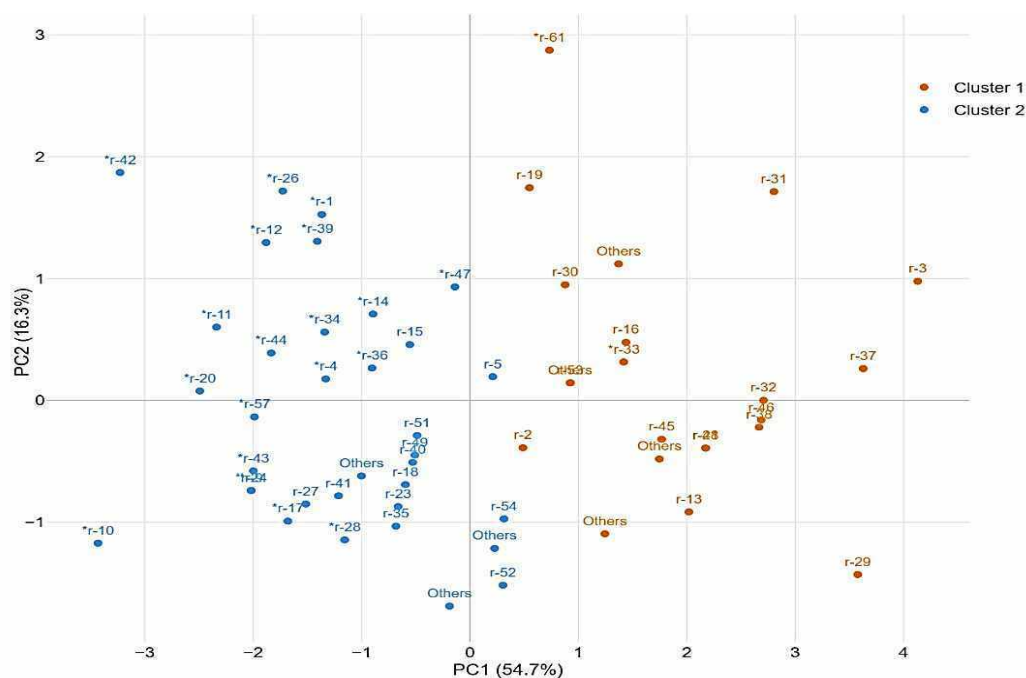


FIGURE N°1. LE DIAGRAMME K-MEANS CLUSTERING

(n=62) ; 1er cluster - Managers qui observent et contrôlent la paresse sociale; 2ème cluster - répondants évasifs et tolérants envers le phénomène; les 22 managers des institutions publiques sont marqués d'un astérisque
*r- (Dessiné en utilisant Exploratory - vers. 6.12.4)

Dans le cadre de cette enquête, nous avons proposé à un plus grand nombre de managers de fournir une réponse honnête à notre test, en essayant de comprendre leurs inquiétudes ou leur moindre intérêt face à la manifestation de comportements toxiques tels que la flânerie organisationnelle. Malheureusement, plus de 20 des réponses reçues étaient incomplètes et ont été retirées de l'échantillon aléatoire final de 62 managers. Il faut préciser que notre recherche est exploratoire, à ses débuts, et que l'enquête est pilote, répertoriant les managers auxquels nous avons eu un accès rapide et que nous avons approchés par flash request.

L'hypothèse de notre enquête était que pas toujours et pas tous les managers accordent toute l'attention voulue à cette blessure de la paresse sociale. Notre intention était de tester si au niveau global des managers enquêtés il existe des comportements diamétralement opposés.

Ensuite, nous avons choisi d'utiliser l'analyse des clusters afin d'explorer les différences de traits attitudinale entre différentes catégories de managers. En adoptant cette

technique de clustering, les interactions et les complexités des mêmes types de managers pourraient être reconnues.

Et les résultats men en évènement graphique dans la figure numéro 1 nous permettent de constater que l'hypothèse se confirme

: il existe un groupe de ces managers qui se soucient réellement de traiter la négligence sociale, tout comme il y a le cluster de managers désintéressés par les implications de la paresse. Les personnes interrogées marquées dans notre diagramme par le symbole *r- sont des managers d'institutions publiques, et leur regroupement dans le cluster 2 permet de tirer des conclusions pertinentes.

Afin de mieux comprendre les différences entre la manière de penser et d'agir des managers dans les deux comportements suggérés par l'analyse K-Means Clustering, nous avons jugé opportun de poursuivre notre approche exploratoire avec une analyse ANOVA. L'ANOVA à un facteur est un moyen simple qui peut être utilisé pour comparer les moyennes d'échantillons en utilisant le test F de Fisher [13, 14].

Constatant les écarts entre les deux groupes de managers, nous avons poursuivi notre analyse pour vérifier si les attitudes dichotomiques des différents managers sont effectivement statistiquement significatives. Le test ANOVA vérifie dans quelle mesure les séries de données caractérisant les perceptions de sujets distincts (dans notre cas, les comportements des managers des deux clusters) sont différentes du point de vue des réponses moyennes données par les sujets de l'échantillon coupé dans les deux modèles.

TABEAU N° 1. ANALYSE DES DIFFERENCES D'ATTITUDE ENTRE LES MANAGERS SOUCIEUX DE TRAITER LES PHENOMENES DE PARESSE SOCIALE ET CEUX QUI SE DESINTERESSENT DE SES MANIFESTATIONS ET DE SES IMPLICATIONS

	q0 - Dans quelle mesure avez-vous constaté une manifestation de la paresse sociale au sein de l'équipe que vous coordonnez ?	q1 - Dans quelle mesure la paresse sociale pourrait-il influencer la performance organisationnelle?	q2 - Dans quelle mesure avez-vous réagi rapidement lorsque vous avez constaté qu'il y avait une paresse sociale ?	q3 - Dans quelle mesure avez-vous développé des mesures ou des procédures à long terme pour lutter contre le décrochage de la paresse sociale?	q4 - Dans quelle mesure allez-vous multiplier les méthodes visant à atténuer la paresse sociale et ses effets?	q5 - Dans quelle mesure abordez-vous la question de la paresse sociale comme une priorité de gestion?
RESULTATS ANOVA	R ² = 0,1771	R ² = 0,2451	R ² = 0,2228	R ² = 0,2628	R ² = 0,2271	R ² = 0,1615
	F = 12.27268	F = 18.50542	F = 16.33607	F = 20.32313	F = 16.75138	F = 10.97705
	p=.000902	p=.000067	p=.000161	p=.000033	p=.000136	p=.001606

IV. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse de variance pour les managers des deux clusters. La variation des attitudes exprimées par les deux catégories de sujets est significative dans le cas de toutes les implications apportées par la paresse sociale que nous avons testées.

Bien entendu, la différence exprimée dans certaines attitudes à l'égard de la paresse est plus robuste. Il est visible que la troisième variable (question q3) - l'adoption de mesures stratégiques ou de procédures à long terme est l'implication la plus variable ($R^2 = 0,2628$ et $F = 20.32313$). Nous n'avons pas non plus cherché à en identifier les causes, mais les données indiquent que les managers du cluster 1 ont une perspective plus large et systémique pour tenter de neutraliser la paresse et ses effets, tandis que les répondants du cluster 2 (principalement des managers d'institutions publiques) ne voient pas de menace à long terme dans cette flânerie et n'envisagent pas d'en faire une priorité stratégique.

La prochaine variable importante du point de vue de l'écart d'attitude des managers est précisément la mesure dans laquelle les managers pensent que la paresse peut affecter la performance organisationnelle ($R^2 = 0.2228$ et $F = 18.50542$, aussi, statistiquement significatifs $p < .05$).

On observe des variations relativement importantes dans le cas des variables testées par les questions q4 et q2 : les intentions de proliférer les mesures visant à atténuer la flânerie sociale diffèrent d'un groupe à l'autre, ainsi que la mesure inégale avec laquelle les deux groupes de managers ont réagi promptement lorsqu'ils ont constaté qu'une paresse existait au sein de leur équipe.

Au niveau déclaratif, c'est-à-dire conscient et assumé, deux autres variables montrent que les managers perçoivent le problème de la paresse différemment, mais de manière un peu plus similaire dans leur approche. Spécifiquement, les éléments marquant une différence approximative mais significative sont la mesure dans laquelle les managers ont observé la paresse sociale au sein de l'équipe coordonnée (q1) et, respectivement, la prise en compte de ce phénomène de flânerie comme une préoccupation stratégique (q4, $R^2 = 0.1615$ et $F = 10.97705$). Il convient également de noter que la réponse moyenne à cette question est de 2,75 (sur une échelle de 1 à 5), ce qui indique que les managers ne considèrent plutôt pas la paresse sociale comme une préoccupation stratégique.

CONCLUSIONS

Nos recherches nous amènent à la conclusion que la paresse sociale ne fait pas partie des priorités des managers. L'explication de ce manque de souci des managers d'identifier et de réduire le phénomène de paresse sociale réside dans la connaissance réduite des managers de ce phénomène, mais surtout des effets négatifs que ce phénomène peut avoir sur la performance individuelle et organisationnelle. C'est pourquoi nous recommandons aux managers de faire une radiographie de l'organisation afin d'identifier les points névralgiques où la performance est à des niveaux inférieurs. Dans une étape suivante, les managers doivent analyser les causes de la faible performance et identifier si la paresse sociale ne fait pas partie de ces causes. Si la paresse sociale est à l'origine de cette baisse de performance, les managers doivent agir simultanément sur le climat de travail et la motivation individuelle et collective pour accroître la cohésion des équipes et réduire les effets négatifs de la paresse sociale.

Notre petite contribution à la recherche en sciences sociales se poursuivra par une extraction de la pratique des managers des valences du management participatif. En accord avec [15], pour l'instant, nous pouvons recommander que pour réduire les effets négatifs de la paresse sociale, un lien affectif basé sur

l'amélioration, d'une part, des relations entre les membres de l'équipe et, d'autre part, des relations entre managers et les salariés, doivent être atteints.

Comme pour toute étude empirique, la conception et les méthodes de notre étude présentaient des limites. Premièrement, nous sommes conscients que la taille modeste l'échantillon pourrait éclipser la pertinence des résultats. C'est justement pourquoi nous n'avons pas beaucoup insisté sur le fait que la plupart des membres circonscrits par le cluster constitué de managers plutôt négligents à la flânerie et qui n'allouent pas de ressources pour comprendre et remédier ce phénomène (Cluster 2) sont des représentants de la direction de certaines institutions publiques, même si l'on est tenté de croire que ce fait n'est pas exactement dû au hasard.

D'un autre point de vue, le manque d'autres études avec lesquelles nous aurions pu comparer nos observations nous laisse trop peu de marge de véracité pour confirmer ou infirmer nos résultats. Nous souhaitons confirmer les observations testées à l'occasion de cette enquête pilote dans une étude auprès d'un volume beaucoup plus important de managers échantillonnés. Cependant, notre initiative pionnière peut constituer un point de départ précieux pour stimuler les préoccupations d'autres praticiens et chercheurs.

RÉFÉRENCES

- [1] S. H. Czyż, A. Szmajke, A. Kruger, & M. Kübler, "Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing", *Perceptual and Motor Skills*, 123(3), pp. 754-768: 2016. <https://doi.org/10.1177/0031512516664938B>
- [2] J.P. Heuzé et P.C. Brunel, "Social loafing in a competitive context", *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 1, no. 3, pp. 246-263: 2003. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2003.9671717>
- [3] J.M. George, "Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68.4, pp. 327-338: 1995.
- [4] B. Latané, K. Williams & S. Harkins, "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-82: 1979.
- [5] J. Vveinhardt et J. Banikonytė, "Managerial solutions that increase the effect of group synergy and reduce social loafing", *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrinai* 78, pp. 109-129: 2017.
- [6] N. Kugihara, "Gender and Social Loafing in Japan", *The Journal of Social Psychology*, 139(4), pp. 516-526: 1999. <https://doi.org/10.1080/00224549909598410>
- [7] M.K. Duffy & J.D. Shaw, "The Saliery syndrome: Consequences of envy in groups", *Small Group Research*, 31, pp. 3-23:2000. <https://doi.org/10.1177/104649640003100101>
- [8] R.E.Jr. Kidwell et N.Bennett, "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *The Academy of Management Review* 18, no. 3, pp. 429-56: 1993. <https://doi.org/10.2307/258904>
- [9] C.Lam & K. S. Campbell, "Follow the leader? The impact of leader rapport management on social loafing", *Business and Professional Communication Quarterly*, 84(3), 181-204: 2021. <https://doi.org/10.1177/23294906211020427>
- [10] S. Saluja, S. Shuchi & G. Sanjay, "Loafing in the era of generative AI", *Organizational Dynamics*, 101101, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101101>
- [11] X.Liu, X.Zheng, Y. Yu et al., "A Functional Model of Social Loafing: When and How Does Social Loafing Enhance Job Performance?". *Journal of Business Ethics*, 194, pp. 731-745: 2024. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05599-3>
- [12] V.U. Druskat & S.B. Wolff, "Effects of timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups", *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 58-74: 1999.
- [13] D.C. Howell, "The logic of the analysis of variance" dans D.C. Howell (coord.), *Statistical methods for psychology* (5e édition, p. 324-325). Pacific Grove, États-Unis, Duxbury/Thomson Learning: 2002.
- [14] D.C. Howell, "Statistical methods for psychology" (8e édition), Cengage Learning, Boston: 2013.
- [15] S. M. Murphy, S. J. Wayne, R. C. Liden, & B. Erdogan, (2003), "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, 56(1), pp. 61-84: 2003. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001450>