

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR**

UNIVERSITE DE YAOUNDE 1

**ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLWA**



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work - Fatherland

**MINISTRY OF HIGHER
EDUCATION**

UNIVERSITY OF YAOUNDE 1

**HIGHER TECHNICAL TEACHER
TRAINING SCHOOL OF
EBOLWA**

*Département de Didactique des Disciplines, des Sciences de l'Education, de Pédagogie et de
Formation Bilingue*

*Department of Didactics of Disciplines, of Sciences of Education, de Pedagogy and Bilingual
Training*

Filière : Conseiller d'Orientation

**JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET
COMPORTEMENTS CONTRE –
PRODUCTIFS : CAS DES
FONCTIONNAIRES DE LA VILLE
D'EBOLWA**

**Mémoire rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Conseiller d'Orientation
(DIPCO)**

Présenté par :

AKA'A ZOMEKA SANDRINE

Matricule : 19W1282

Sous la direction de :

Pr BINGONO Emmanuel

Maître de conférences



Année académique : 2020 – 2021

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
RESUME	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE	4
CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	17
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....	44
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	45
CHAPITRE 4: PRESENTATION DES RESULTATS	60
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS	72
CONCLUSION	78
REFERENCES	81
ANNEXES.....	98
TABLE DE MATIERES	106

À

Mon époux ABDOU MOUMINI CHERIF

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été réalisé sans l'apport intellectuel, moral et matériel de personnes bienveillantes à qui nous ne saurions manquer de témoigner notre gratitude. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Madame le Directeur de l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET), le **Pr Salomé NDJAKOMO ESSIANE**, pour tous les efforts consentis pour que nous ayons une formation de qualité ;
- **Pr Emmanuel BINGONO**, Chef de Département Sciences de l'éducation pour son accompagnement et son encadrement, son souci d'être un modèle pour nous et son engagement infailible pour notre réussite ;
- **M. EKANGA Jean Arnaud**, pour son apport dans ce travail, ses conseils et encouragements et sa disponibilité ;
- Notre famille et nos amis, qui nous ont écouté, encouragé et soutenu moralement et financièrement tout au long de cette formation ;
- Nos camarades de promotion et tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leur pierre à l'édifice de notre travail

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Typologie de Vardi et Weitz (2004).....	32
Tableau 2 : Tableau synoptique des variables de l'étude	46
Tableau3 : Distribution des fréquences des caractéristiques sociodémographiques des participants.....	50
Tableau 4 : Fidélité interne des facteurs d'ETIX	55
Tableau 5: Présentation de la fiabilité des sous échelles de la justice organisationnelle à partir de notre échantillon.....	56
Tableau 6: Score de désirabilité sociale des participants	56
Tableau 7: statistiques descriptives des variables de l'étude.....	60
Tableau 8: Corrélation entre l'échelle de la justice organisationnelle et ses principales dimensions	61
Tableau 9: Corrélation entre les comportements contre-productifs et leurs dimensions	62
Tableau 10: Comportements contre-productifs en fonction caractéristiques sociodémographiques.....	63
Tableau 12: corrélation entre justice procédurale et comportements contre-productifs	68
Tableau 13 : Corrélation entre justice interactionnelle et comportements contre-productifs...	69
Tableau 14 : Présentation du coefficient de détermination entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs.....	69
Tableau 15 : Présentation du coefficient de régression entre les dimensions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs	70
Tableau 16: Présentation des hypothèses mises à l'épreuve	71

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Typologie de Robinson et Bennett (1995)	31
Figure 2: Typologie de Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010)	33
Figure 3: Typologie de Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010)	48
Figure 4: Coefficient standardisé de l'adoption des comportements contre-productifs en fonction de la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle	70

LISTE DES ABREVIATIONS

SPSS: Statistical Package for the Social Science

BT: Brevet des Techniciens

CCP: Comportement Contre-Productif

CT: Central Test

ENS: Ecole Normale Supérieure

PROMAGAR : Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par l'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats

DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

CONAC : Commission National Anti-Corruption

BEPC: Brevet d'Etude de Premier Cycle

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

JOP : Justice Organisationnelle Perçue

DEA : Diplôme d'Etude Approfondi

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnel

DEUG : Diplôme d'Etude Universitaire Général

HND: Higher National Diploma

BTS: Brevet de Technicien Supérieur

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE 99
ANNEXE 2: ATTESTATION DE RECHERCHE 105

RESUME

La recherche actuelle examine le lien entre la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs. Dans le contexte camerounais, l'administration publique est marquée par une persistance des comportements contre-productifs comme le relève Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010). La littérature évoque plusieurs facteurs tant personnels qu'organisationnels pouvant expliquer l'adoption desdits comportements. A ce jour, cette littérature s'est peu intéressée au processus psychologique pouvant favoriser l'apparition desdits comportements. La justice organisationnelle perçue pourrait être une variable pouvant l'expliquer. C'est la raison pour laquelle la présente étude se donne pour objectif d'étudier le lien entre justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs. En examinant les attitudes d'un individu face à son propre comportement nous pouvons évaluer attentivement son niveau d'acceptation des comportements de travail non éthiques dans ses propres actions et, par conséquent, la probabilité qu'il manifeste des comportements contribuant à un contexte de travail non productif. A cet effet, on prédit que la justice organisationnelle perçue favorise les comportements contre-productifs. De cette hypothèse générale ont découlé trois hypothèses de recherche. 200 fonctionnaires des services déconcentrés ont volontairement pris part à l'enquête. Ils ont été sélectionnés à travers la technique d'échantillonnage aléatoire simple, et ont répondu aux échelles de justice organisationnelle perçue (Moorman, 2001), des comportements contre-productifs (Central Test, 2015) et de la désirabilité sociale (Crowne & Marlowe, 1960). Dans l'ensemble, les données recueillies et analysées selon le test régression linéaire simple révèlent que : la mauvaise perception de la justice distributive prédit les comportements contre-productifs ($r = -.24$, $\beta = -.179$ et $p < .001$) ; la mauvaise perception de la justice procédurale est liée aux comportements contre-productifs ($r = -.17$, $\beta = -.074$ et $p < .005$) ; la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs ($r = -.26$, $\beta = -.212$ et $p < .001$). Ainsi, nos trois hypothèses de recherche ont été confirmées et par conséquent, l'hypothèse générale selon laquelle il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs est confirmée. Cette étude renseigne sur la prise en compte des processus psychologiques dans l'explication des comportements organisationnels

Mots Clés : justice organisationnelle, comportements contre-productifs, comportements déviants, organisations, désengagement, rendement.

ABSTRACT

Current research examines the link between of organizational justice and counterproductive behaviors. In the Cameroonian context, the public administration is marked by a persistence of counterproductive behavior, as noted by Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010). The literature evokes several personal and organizational factors that may explain the adoption of these behaviors. To date, this literature has paid little attention to the psychological process that can promote the appearance of these behaviors. The perception of organizational justice could be a variable that can explain it. This is why the present study aims to study the link between perceived organizational justice and counterproductive behavior. By examining an individual's attitudes towards their own behavior we can carefully assess their level of acceptance of unethical work behaviors in their own actions and, as a result, the likelihood that they exhibit behaviors that contribute to a context of unproductive work. For this purpose, it is predicted that the perception of organizational justice favors counterproductive behavior. From this general hypothesis came three research hypotheses. 200 officials of the deconcentrated services voluntarily took part in the investigation. They were selected through the simple random sampling technique, and responded to scales of organizational justice (Moorman, 2001), counterproductive behaviors (Central Test, 2015) and social desirability (Crowne & Marlowe, 1960). Overall, the data collected and analyzed using the simple linear regression test reveal that: the misperception of distributive justice predicts counterproductive behaviors ($r = -.24$, $\beta = -.179$ et $p < .001$); the misperception of procedural justice is related to counterproductive ($r = -.17$, $\beta = -.074$ et $p < .005$); the misperception of interactional justice generates counterproductive behaviors ($r = -.26$, $\beta = -.212$ et $p < .001$). Thus, our three research hypotheses are confirmed, and as a result, the general hypothesis that there is a link between perceived organizational justice and counterproductive behavior is confirmed. This study provides information on the consideration of psychological processes in explaining organizational behaviors

Key words: organizational justice, counterproductive behavior, deviant behavior, organizations, disengagement, performance.

INTRODUCTION

Ce travail de mémoire a pris son origine dans un contexte camerounais où, plus que jamais la question d'efficacité organisationnelle est au cœur des préoccupations.

Concept très connu dans la compréhension des comportements organisationnels, la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) (Bagger, Cropanzano & Ko, 2006). Sa perception constitue en effet une attitude éprouvée par l'employé, pouvant avoir des implications considérables sur les comportements de celui-ci. Le salarié, dès lors qu'il apporte à l'organisation ses compétences, ne s'attend plus à obtenir de celle-ci un poste d'emploi mais d'être traité avec équité par rapport aux autres membres de l'organisation. Les travaux réalisés dans le cadre de la justice organisationnelle permettent aujourd'hui de comprendre quels sont les éléments d'une situation de travail qui conduisent les employés à percevoir la situation de travail comme étant juste ou injuste, de connaître les conséquences de ces jugements de justice. Dans le contexte camerounais, une mauvaise perception de la justice de la part d'un fonctionnaire peut être source de désengagement, de démotivation et peut-être perçue comme une violation du contrat psychologique. Ce qui entraîne au vu des travaux de Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010), des comportements de retrait vis-à-vis de l'organisation ou de la fonction en cas d'alternative perçue ailleurs ; une forte présence de l'engagement calculé en cas d'absence d'alternative dont la conséquence est la corruption ; le clientélisme ; toute sorte de marchandage et bien d'autres comportements dysfonctionnels. Il s'agit-là des comportements organisationnels que Gruys et Sackett (2003) qualifient de comportements contre-productifs (CCP). Ils peuvent engendrer une diminution considérable de la performance organisationnelle et une augmentation de coûts pour les entreprises (Robinson & Bennett, 1995 ; Sackett, 2002). Notons que les conséquences économiques des CCP dans les organisations sont plus que considérables. Par exemple, plusieurs organisations se voient dans l'obligation de fermer leurs portes en raison des pertes substantielles qu'occasionne ce type de comportements (Robinson & Bennett, 1995). En termes de coût, les CCP sont à l'origine de plus de 41.65 milliards de dollars de dommages annuels dans le seul secteur de la distribution (The Global Retail Theft Barometer, 2011). Ces chiffres rappellent que le CCP est un phénomène mondial. Le Cameroun n'est pas étranger au dit phénomène dont les conséquences sont aussi néfastes autant pour les organisations que pour sa fonction publique. Dans un contexte marqué par

des injustices et des inégalités de traitement des agents de l'Etat, la justice organisationnelle (fonctionnaires) aurait un impact sur le comportement des employés (Colquitt, 2001). Pourtant plusieurs travaux se sont investis à ressortir le lien entre la justice organisationnelle perçue (JOP) et les comportements organisationnels. Mais à notre connaissance, aucun de ces travaux n'a encore mis en lien la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs, c'est-à-dire des CCP essentiellement orientés vers le respect de l'égalité, le respect des lois et des procédures, le respect des engagements, le respect des autres, le respect des faits et de l'honnêteté et enfin le respect des biens. En effet, dans la fonction publique, l'idée globale est de servir l'intérêt général. Pour ce faire, une maxime stipulant la gratuité du service public est systématiquement affichée dans les bureaux. Bien plus, dans sa campagne de sensibilisation des usagers contre les méfaits de la corruption, la Commission Nationale Anti-Corruption (Conac) fait afficher des pancartes qui rappellent la même idée de gratuité. Le statut général de la fonction publique s'est voulu exhaustif en matière d'énonciation des privilèges auxquels a droit tout fonctionnaire dans l'exercice de son travail, sans rien attendre de l'usager. Cependant, la réalité du terrain semble être à l'opposé. Les usagers accèdent aux services publics au prix des rançonnements ; des rallonges non prévues dans le traitement des dossiers conformément à la fiche des navettes qui sont imposées aux usagers. Le non-respect des clauses contractuelles lié à l'engagement décennal est monnaie courante. Dans la fonction publique, le retour d'un fonctionnaire à l'école est subordonné par l'autorisation de sa hiérarchie. Cette autorisation garantit le paiement régulier du salaire du fonctionnaire durant sa formation, mais aussi la prise en compte du diplôme obtenu dans le traitement de sa carrière (reclassement, changement d'indice, changement de catégorie professionnelle, changement de grade, etc.). Or, sur le terrain on constate des fonctionnaires qui usent des subterfuges avec la complicité d'autres collègues afin de bénéficier des retombées des formations auxquelles ils ont eu accès sans autorisation préalable.

C'est fort de ces constats que nous avons libellé notre travail *justice organisationnelle perçue et comportements contre-productifs chez les fonctionnaires*.

PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE

Cette première partie de notre travail de recherche est consacrée aux principaux éléments qui constituent son fondement. Il s'agit entre autres de la littérature existante sur la thématique et la théorie de référence utilisée pour éclairer l'objet de recherche. Concrètement, cette première partie est composée de trois chapitres s'articulant respectivement sur la problématique générale de l'étude développée au Chapitre 1, le Chapitre 2 est consacré à la revue de la littérature et le Chapitre 3 aborde la théorie.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il est question de mettre l'emphase sur la position du problème, la formulation de la question de recherche, les hypothèses, les objectifs de l'étude, l'intérêt de l'étude, et sa délimitation.

1.1. Contexte de l'étude

Le comportement des collaborateurs au travail a toujours été une source d'inquiétude pour les entreprises car il peut considérablement affecter la productivité et la réussite. Certains comportements sont bénéfiques pour les employeurs. Par exemple les comportements de citoyennetés organisationnels, l'altruisme, faire preuve de loyauté à l'égard de l'entreprise (Khuong & Tien, 2013), partager la vision de l'entreprise et en être fier, assumer ses responsabilités, s'inquiéter de la croissance de l'entreprise (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008). Ces comportements productifs contribuent à instaurer de bons rapports entre l'employé et l'employeur, ce qui se traduit par une performance optimale et un turnover plus faible (Shore & Martin, 1989). En revanche, certains comportements peuvent nuire à l'entreprise (Sackett, 2002 ; Spector et al., 2006) (les comportements antisociaux, déviants, et contre-productifs etc.).

Considérant la Fonction Publique camerounaise comme une organisation, elle est le creuset de l'élite intellectuelle en raison du caractère sélectif lié au recrutement (Bakiti Ba Mbog Mbinyet, 2010). En effet, l'article 15 alinéa 1 du décret n°94/199 du 07 Octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 Octobre 2000 fixe les modalités de recrutement au sein de la Fonction Publique. Dans ce décret, il est dit que le recrutement dans la Fonction Publique se fait soit sur concours, soit sur titre, suivant les modalités précisées par les statuts particuliers ou spéciaux. Ces modalités ont fait croître ses effectifs. En effet, l'effectif de la fonction publique a beaucoup progressé entre 2006 et 2012. Selon le rapport du Fonds Monétaire International (FMI), réalisé au Cameroun en 2014, le nombre de fonctionnaires est passé de 167.000 à 250.000, soit une augmentation de 6.9% par an. Cette évolution faisait déjà dépenser à l'Etat 998.5 milliards de francs CFA en 2017, soit le quart du budget annuel évalué à 4373.8 milliards de FCFA. Ce même rapport révèle que, les dépenses du personnel de l'Etat ont augmenté de 43.3 milliards de FCFA, contrairement à 2016, où elles étaient

de 955.2 milliards. Cette augmentation a été conditionnée par la « *camerounisation à outrance des secteurs publics et parapublics, le renforcement en effectif des services très rentables de l'Etat (Douanes, Agriculture), sans oublier les nécessités de suivre le progrès technique ou d'assurer une formation des cadres de l'avenir (Éducation nationale* » (Owona, 2011). De là, la Fonction Publique apparaît comme le premier pourvoyeur d'emplois au Cameroun.

L'article 24 du même décret liste les avantages dont jouit un fonctionnaire : « *le droit à la protection, le droit à la rémunération, le droit à la pension, le droit à la santé, le droit à la formation permanente, le droit au congé, le droit à la participation* ». Ces avantages font du fonctionnaire un serviteur de l'Etat et non un clochard, un mendiant, un nécessiteux, qui verrait en l'utilisateur la potentielle solution à tous ses problèmes. Or, sur le terrain l'on observe des fonctionnaires qui ne libèrent aucun dossier sans demander de l'argent. A titre d'illustration aux ministères des finances, c'est la « *logique de pourcentage* » (l'utilisateur doit perdre un certain pourcentage sur le montant attendu), des enseignements secondaires, de la Fonction Publique et de la réforme administrative, de l'éducation de base etc., c'est la logique du « *droit de fouille* », c'est à dire l'utilisateur doit payer un certain montant pour que l'agent de l'Etat lui donne les informations relatives à son dossier. Ces comportements sont le plus observés chez les usagers qui n'ont pas de « *connexion* » c'est-à-dire de proches connaissances dans l'administration. C'est ce qui fait dire à Bacache-Beauvallet (2006) que les usagers ne sont pas les mêmes au regard des agents de l'Etat.

Dans le même ordre d'idées, Poupie (2007) note le caractère stressant de certains fonctionnaires camerounais. L'utilisateur devra se préparer à subir et supporter l'humeur amère de l'agent public qui le recevra, tout comme, les comportements discriminatoires et déviants tels que le favoritisme, le tribalisme et la corruption, etc. (Poupie, 2007). Ces faits ont poussé le Président de la République, lors du discours de prestation de serment du 3 novembre 2004, à relever les maux qui minent l'Administration Publique Camerounaise en ces termes : « *la fraude, le laxisme, le favoritisme, la corruption etc... se sont malheureusement infiltrés dans l'Administration (...) Il faudra que l'Administration se réforme et qu'elle retrouve le sens de l'Etat* ». De plus, il déclare à nouveau que : « *nous sommes un peuple d'individualiste, plus préoccupé de réussite personnelle que d'intérêt général. Notre administration est restée perméable à l'intérêt particulier. Ce dernier est le plus souvent incompatible avec l'intérêt de la communauté nationale* ». L'analyse du discours du Chef de l'Etat et des travaux cités plus haut laisse des indices qui nous permettent

d'affirmer qu'il existe au sein de la Fonction Publique camerounaise, des comportements que Gruys et Sackett (2003) qualifient de comportements contre-productifs (CCP).

De nombreux chercheurs se sont intéressés aux CCP en raison de leurs effets très néfastes pour l'organisation (Gruys & Sackett, 2003). A titre illustratif, il est relayé dans les travaux de Vardi & Weitz (2004) et de Greenberg (1996) qu'ils coûtent au niveau de l'organisation les dépenses liées aux poursuites judiciaires, la fermeture de certaines entreprises, des coûts importants au niveau de la santé et de la sécurité au travail ; la diminution de l'efficacité des employés et la perte des employés performants et les fournisseurs. En plus des effets sur l'organisation, ils induisent chez l'individu le stress, l'anxiété et les symptômes dépressifs (Lewis et al., 2002). Toutes ces conséquences ont motivé les chercheurs à s'intéresser aux causes des CCP. La littérature consultée permet de catégoriser les causes aux plans individuels (Aubé *et al.*, 2009) et organisationnel (Sackett, 2002 ; Spector et al., 2006). A ces deux causes, Lau et al. (2003) ont identifié à partir d'une méta-analyse, quatre causes de comportements contre-productifs : individuels, organisationnels, liés au travail et contextuels. S'appuyant sur les travaux de Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010) qui considèrent les CCP comme une forme de protestation dans laquelle les comportements des individus et des groupes sont des tentatives des expressions du vécu et de réparation ou encore d'expression de leur mécontentement envers les pratiques de l'organisation. Parmi les antécédents des CCP, on peut citer entre autres les modes de gestion et de supervision (Detert et al., 2007), la violation du contrat psychologique (Bordia et al., 2008), la perception de l'injustice organisationnelle (Robinson, 2008), l'illégitimité de la tâche en cas de déséquilibre effort/récompense (Norbert et al., 2010), les attentes ainsi que les demandes du superviseur (Spector et Fox, 2002 ».

Les CCP y sont définis comme tout comportement intentionnel émis par un membre d'une organisation perçu par l'organisation comme contraire à ses intérêts légitimes. Dans cette logique, Il est démontré que ces comportements sont susceptibles d'affecter négativement autant l'efficacité organisationnelle (Sackett, 2002 ; Spector et al., 2006) que la santé et le bien-être psychologique des individus (Leblanc *et al.*, 2004 ; Aubé *et al.*, 2009). Les CCP peuvent, entre autres, se manifester en organisation par un ralentissement de la production, du sabotage, des vols de matériel (Spector et Fox, 2002). Ici les effets des CCP sont directement dirigés vers l'organisation y compris les conséquences.

Les recherches évoquées nous enseignent sur l'influence de la justice organisationnelle sur des comportements en organisations. Les travaux de Saleem et Gopinath (2015) rapportent qu'il existait une relation statistiquement significative entre facteurs personnels et comportement au travail contre-productif. Ansari et al. (2013) ont également relayé qu'il existe une relation négative entre les compétences du travailleur et la justice distributive. Monanu et al. (2015), s'inscrivant dans la logique des recherches précédemment citées, ont exploré la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, procédurale et interactionnelle) et les dimensions du CCP au travail en explorant les comportements comme le vol et la mauvaise utilisation des ressources, le parasitisme, la surévaluation personnelle et l'agression interpersonnelle. Ces chercheurs ont conclu que les dimensions de la justice organisationnelle pris dans la logique des comportements identifiés par les autres étaient favorables aux comportements de contre-productivités. Dans cette même veine, des auteurs comme Saleem et Gopinath (2015) nous renseignent que la justice interactionnelle et les CCP sont liés de manière peu significative.

Alors que de nombreuses recherches sont consacrées à la mesure et à la prédiction des CCP, les tests d'« intégrité » ou d'« honnêteté » n'étaient que rarement utilisés (Berry, Ones & Sackett, 2007). Dans une méta-analyse d'Ones Viswesvaran et Schmidt (1993), un test portant ouvertement sur l'intégrité avait prédit le lien entre diverses variables, notamment les problèmes disciplinaires, le retard, l'absentéisme, le turnover, la violence, la consommation de substances et la dégradation de biens. Ainsi ils ont établi un lien entre l'intégrité et ces variables. Les tests basés sur la personnalité avaient prédit les CCP moins bien (Central Test, [CT], 2015).

Ces dernières années, la définition de l'intégrité s'est élargie, passant du concept relativement étroit de vol, de mensonge et de tromperie à une notion englobant des comportements, des attitudes et des dispositions considérées « *peu propices à des pratiques de travail efficaces et efficaces* » ou contre-productifs à la santé de l'entreprise (Berry, Ones & Sackett, 2007).

Depuis les années 2015, ETIX (CT, 2015) propose un cadre de référence qui outre passe l'ancienne conception des CCP, et propose une nouvelle approche de compréhension des comportements contre-productifs. Cette approche intègre en plus des aspects de l'ancienne approche (vol et la mauvaise utilisation des ressources, surévaluation personnelle, le parasitisme et l'agression interpersonnelle) l'intégrité dans son approche.

De nos jours, les évaluations de l'intégrité concernent généralement la « fiabilité de l'employé » (Hogan & Hogan, 1989), et les « comportements contre-productifs » (Hollinger,

1986). Les travaux portant sur la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs ne prennent pas en compte cette dimension d'intégrité et se focalisent sur l'ancienne approche de ces derniers. Cette étude tente de mettre en lien la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs suivant l'approche de Central test (2015). Aussi, les travaux mettant en lien la justice organisationnelle perçue et les CCP sont réalisés dans les organisations du secteur privé.

En effet ce secteur est caractérisé par une exigence de travail élevée, le respect du contrat psychologique, l'atteinte des objectifs de l'entreprise etc. C'est un secteur d'activité rigide en matière de respect des lois et des procédures et attire depuis lors l'attention des chercheurs ; or le secteur public qui est moins rigide est peu étudié. Les travaux de Das (1998) relaient que bon nombre des organisations de la Fonction Publique ne disposent pas de politiques et de procédures formelles écrites en matière de Ressources Humaines (RH) ou ne les appliquent pas correctement. C'est face à tous ces constats à la fois théorique et empirique que nous allons tenter d'établir une relation de causalité entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs dans le secteur public dont la principale devise reste l'intérêt général.

Au Cameroun, le statut général de la Fonction Publique qui régit le fonctionnement général des agents de l'Etat présente des disparités. Parmi celles-ci l'existence des textes particuliers qui varient d'un corps de métier à un autre. Ces disparités peuvent être des potentielles sources de frustration chez certains fonctionnaires. A titre illustratif, Le décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale stipule en son article 69 que la nomination des fonctionnaires des corps de l'Education nationale à des fonctions de responsabilité administrative s'effectue dans le respect du profil de carrière qui tient compte du grade, des qualifications supplémentaires, de l'ancienneté, des notes administratives et pédagogiques, des fonctions de responsabilités déjà occupées. L'article 71 du même décret précise que « *pour être inspecteur général, et inspecteur dans la même catégorie (A₂) le fonctionnaire doit avoir respectivement au moins 20 ans et 18 ans d'ancienneté ; les délégués régionaux ou équivalent, les délégués départementaux ou équivalent, les proviseurs ou équivalent, les directeurs des collèges, les surveillants généraux des lycées doivent avoir au moins 15 ans d'ancienneté pour les fonctionnaires de catégorie A₂ et 10 ans pour les fonctionnaires de A₁ et B₂.* ». Or, ces textes ne sont appliqués qu'en partie. On remarque que les nominations aux postes suscités ne respectent pas les conditions qui donnent accès à ces postes de responsabilités. A titre illustratif, il n'est pas

rare de trouver un enseignant être nommé à des postes de responsabilités 2 ans après sa sortie de l'Ecole Normale Supérieur (ENS) au détriment d'un autre qui possède un profil de carrière requis mais, ne bénéficie d'aucune nomination. Aussi c'est monnaie courante de trouver des fonctionnaires qui exercent depuis plusieurs années sans salaire, tandis que d'autres parfois du même corps de métier, juste après leur formation et même pendant la formation sont rémunérés. De plus outre le fait que les salaires sont payés sur des bases indiciaires, les traitements au niveau des primes diffèrent d'un corps à l'autre. En effet, les travaux de Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010) révèlent que la différence de classement par indice et par catégorie crée un écart important dans la rémunération des fonctionnaires de même niveau ou de niveaux différents ; entre ceux régis par le statut général de la Fonction Publique et ceux régis par des statuts particuliers ou exceptionnels rattachés à l'administration centrale situés au même niveau hiérarchique. Ainsi,

Le statut particulier a prévu au niveau de la Sûreté nationale, une prime de risque de 17000 Fcfa. Aussi, à la sortie de l'Ecole de police, un commissaire (A1, indice 530) se retrouve avec un solde d'environ 170.000 Fcfa. Un magistrat en début de carrière est intégré à la catégorie A2, indice 530. Outre les 164.505 Fcfa que lui offre le barème du traitement indiciaire des fonctionnaires civils, le statut particulier de son corps lui réserve une prime de sujétion de 30.000 Fcfa, une indemnité de logement de 50.000 Fcfa et une indemnité d'eau et d'électricité de 20.000 Fcfa. Soit un complément de 100.000 Fcfa. Ce qui lui procure avec tous les frais de missions et déplacement une rémunération d'environ 325 000 Fcfa. Les administrateurs civils et les inspecteurs des régies financières de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature sont recrutés à la catégorie A1, indice 480 qui leur donne droit, hormis les primes non statutaires dont ils peuvent bénéficier, à une rémunération brute de 156.330 Fcfa. Une somme plus ou moins supérieure de 50 000 Fcfa est majorée sur la rémunération brute des Administrateurs civils principaux et hors hiérarchie (Bakiti Ba Mbog Mbinyet, 2010).

Dans un contexte marqué par des injustices et des inégalités de traitement des agents de l'Etat, la justice organisationnelle est très importante pour les employés (fonctionnaire), a un impact significatif sur le comportement (Colquitt, 2001) et pourrait être l'une des raisons pour lesquelles on observe les comportements contre-productifs chez les agents de l'Etat en général et

chez les fonctionnaires en particulier. C'est face à toutes ces frustrations et inégalités que nous cherchons à étudier le lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires.

Une synthèse de la littérature nous a permis de relever une définition de la justice organisationnelle proposée par Beugré, (1998, p.7), qui semble être la plus générale : « *la justice organisationnelle est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social* ».

Cette définition permet de confirmer qu'une conceptualisation tridimensionnelle de la justice permettrait de mieux cerner le concept. La perception de la justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965). La justice procédurale concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975) et la justice interactionnelle est relative à l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993).

Les recherches sur la justice organisationnelle se sont intéressées aux effets de la perception de celle-ci au travail sur les comportements des employés en ce qui a trait à l'absentéisme, au départ volontaire, aux comportements déviants et aux comportements antisociaux. Il n'existe pas encore à notre connaissance des études qui mettent en lien la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs chez un fonctionnaire. Comportement qui a trait au respect des lois et des procédures, respect des autres, respect de l'égalité, respect des engagements, respect des biens et de la propriété et du respect des faits et de l'honnêteté (Central Test, 2018). Le présent travail de recherche tentera de documenter la littérature sur le lien existant entre les dimensions de la justice perçue et comportements organisationnels.

1.2. Les faits observés

Durant la période de notre stage pratique en entreprise, un de nos objectifs était de comprendre l'émergence des comportements contre-productifs dans des organisations publiques au Cameroun. Nos observations et les entretiens menés révèlent que sur 121 personnes 76% des agents publics présentent dans leurs profils professionnels un comportement qui ne leur permet pas d'être productifs dans leurs postes de travail. Dans le rapport 2020 du Ministère du

Travail et de la Sécurité Social, il ressort que le milieu du travail est devenu un terrain de combat et de pratiques de toutes sortes qui poussent 86% des travailleurs à présenter un comportement contre-productif.

1.3. Conjecture théorique

A la lumière de la théorie de l'équité proposée par Adams (1963), Folger (1977), l'assujettissement des employés qui subissent un traitement injuste (inégal) ne doivent pas simplement se sentir insatisfaits. En fait, ils doivent aussi développer des sentiments de colère envers l'organisation. De tels sentiments amènent les individus à produire certains comportements tels que le vol et la corruption, le sabotage, la surévaluation personnelle etc. Suivant cette logique, Dadi (2012) rapporte que la violation du contrat de travail sur le plan psychologique doit conduire à l'apparition d'un groupe de comportements négatifs, de négligence et de résistance au changement. Il doit également conduire à une diminution du niveau de fidélité de l'employé et des réactions, telle que la violation qui dépend des facteurs situationnels. D'autres chercheurs comme Priesmath et al. (2013) affirment que les investigations dans le domaine de la justice organisationnelle induisent que les employés de l'organisation observent et apprennent les comportements injustes des autres ou interprètent les indices liés à l'équité dans leur environnement. Pour illustration, ils suggèrent qu'au sein d'une organisation, si l'employé est traité de manière équitable, celui-ci doit faire preuve d'une attitude positive et d'un moral élevé et se sentir fier de son groupe de travail. Cela le conduira à être très loyal au travail, à faire preuve d'appartenance et à adopter des comportements positifs.

En plus des études précédemment évoquées, Brimecombe (2013) suggère que si l'employé est traité injustement, il va faire preuve d'une faible loyauté au travail et être encouragé à afficher des actes de déviance et des actes qui servent ses propres intérêts personnels.

1.4. Le problème de recherche

L'Etat du Cameroun depuis la fin des années 90, dans sa quête permanente de modernisation de son administration, est passé à la vitesse supérieure avec une série de réformes engagées dans la gestion de ses ressources humaines Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010). En effet, depuis l'adoption du Programme National de Gouvernance en 2000, des actes majeurs ont été posés par le gouvernement camerounais. Il s'agit en particulier de l'adoption d'un nouveau système d'évaluation avec l'introduction de la variable mérite dans le système de rémunération de

la fonction publique ; l'élaboration des manuels de processus administratif ; la décentralisation déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat, la mise en œuvre du Système Informatisé de Gestion Intégrée des Personnels de l'Etat et de la solde (SIGIPES) (Tomo Nyeba, 2003).

Malgré ces mesures, il ne se passe pas un jour sans que les médias et les usagers parlent de lenteur administrative, de corruption, de marchandage du service public et de mauvais traitement des usagers qui se multiplient Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010). En plus des mesures suscitées, de nombreuses autres ont été entreprises dans l'optique de diminuer la recrudescence de comportements contre-productifs dans la fonction publique camerounaise. Il s'agit entre autres de la gestion optimale des ressources humaines à travers la réalisation des Plans d'Organisation et d'Effectifs, la modernisation de la gestion des ressources humaines à travers la « Déconcentration », l'élaboration des normes de rendement en vue de l'évaluation aux résultats, l'élaboration des manuels de procédures administratives, le DSCE (Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi), le nouveau régime financier de l'Etat 2013, le PROMAGAR (Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par l'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats).

D'après Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010), on relève entre autres : des « notes de services » pour rappeler ou renforcer les sanctions encourues par les employés qui s'absentent sans justification ; des « campagnes de sensibilisation », « l'aménagement du temps », par l'instauration de la journée continue. Les comportements opportunistes, déviants ainsi que de retrait temporaire de l'administration à travers une mise en disponibilité et la rotation s'accroissent de nos jours dans la fonction publique Tomo Nyeba (2003). D'ailleurs, de plus en plus, la presse et les médias locaux font constamment l'écho des décisions de sanction ou de radiation de leur corps de plusieurs fonctionnaires par les autorités en charge de la gestion de ces corps. Les fonctionnaires abandonnent de plus en plus leur corps pour des postes dans d'autres corps jugés plus rentables Tomo Nyeba (2003).

Malgré tous ces efforts mis en place en vue d'éradiquer les comportements contre-productifs au sein de la Fonction Publique, nous les rencontrons aujourd'hui dans tous les secteurs de l'Administration Publique camerounaise et de façon constante (Bakiti Ba Mbog Mbinyet, 2010). D'où l'émanation de notre problème d'étude qui est la persistance des comportements

contre-productifs dans un environnement voulu épanouissant tant pour le fonctionnaire que pour l'utilisateur.

1.5. La question de recherche

1.5.1. Question principale

Pour entreprendre cette étude, nous nous posons la question de savoir : « *Existe-t-il un lien entre la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires au Cameroun ?* ». La réponse à cette question de recherche donne à voir le corps d'hypothèses de notre sujet.

1.5.2. Questions secondaires

La question principale telle que formulée ci-dessus, est éclatée en trois (03) questions subsidiaires ou questions secondaires agencées comme suit :

QS1 : En quoi la justice distributive a-t-elle un lien avec l'adoption des comportements contre-productif ?

QS2 : Comment la justice procédurale favorise-t-elle l'apparition des comportements contre-productif ?

QS3 : De quelle manière la justice procédurale génère-t-elle les comportements contre-productifs ?

1.6.Objectifs de l'étude

Ils se déclinent respectivement en objectif général et en objectifs spécifiques.

1.6.1. Objectif général

Notre principal objectif est d'étudier les relations possibles entre la justice organisationnelle perçue et les comportements de contre-productivité dans un contexte pensé et voulu favorable à l'intérêt général.

1.6.2. Des objectifs spécifiques

De façon plus spécifique, il a été question, entre autres :

- D'étudier le lien entre la justice distributive et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires camerounais ;

- D'évaluer le lien susceptible existant entre la justice procédurale perçue et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires camerounais ;
- D'analyser la force du lien entre la justice interactionnelle perçue et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires camerounais.

1.7. Intérêt de l'étude

Cette étude revêt un double intérêt. Cet intérêt est à la fois social et scientifique

1.7.1. Intérêt social

Nous voulons montrer à travers cette étude, que l'intérêt général ne peut être véritablement obtenu que si les fonctionnaires ont une bonne justice organisationnelle perçue, compte tenu de la différenciation des traitements salariaux observés chez ces derniers. Nous voulons également montrer à travers cette étude l'importance de la justice organisationnelle pour un secteur aussi vital qui est l'administration publique.

1.7.2. Intérêt scientifique

Les études portant sur le lien entre la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs restent un domaine peu étudié. Cette étude contribuera à enrichir la littérature quant à la compréhension du phénomène des comportements contre-productifs en milieu organisationnel camerounais en général et dans la fonction publique en particulier.

1.8. Délimitation de l'étude

La délimitation de notre étude se fera sur un triple plan : thématique, spatial et temporel.

1.8.1. Délimitation thématique

Les comportements contre-productifs sont généralement observés dans les organisations. Ce sont des conduites qui sont néfastes pour les organisations. En considérant l'objet d'étude de la psychologie du travail et des organisations (conduite humaine en situation de travail) nous disons que notre travail relève du domaine de la psychologie du travail et des organisations.

1.8.2. Délimitation spatiale

Notre étude se limite dans le département de la Mvila plus précisément dans la ville d'Ebolowa. Le choix de ce site est motivé d'une part par le fait que, cette ville est le siège des institutions départementales du fait de la déconcentration des services de l'Etat, et dont, regorge un nombre important de fonctionnaires. Et d'autre part, il a été choisi en raison de la présence de l'école dans laquelle nous étudions et aussi en raison de nos moyens limités.

1.8.3. Délimitation temporelle

Cette étude porte sur une période de 7 mois. Plus précisément allant d'octobre 2020 à mai 2021.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre est consacré à la revue de la littérature sur les différentes variables de l'étude.

2.1. La justice organisationnelle perçue

Cette section est consacrée à la définition de la justice organisationnelle, de son évolution, à la définition de ses différentes dimensions, et enfin ses déterminants

2.1.1. Organisation

Plusieurs définitions ont été données dans le but de clarifier le concept d'organisation. Morgan (2002) indique qu'il s'agit « d'unités sociales avec un but ». Pour Pichault et Nizet (2000), elle est forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits. Cette définition fait ressortir l'aspect juridique de l'organisation et une hiérarchisation des rôles et des tâches. Mintzberg (1986) précise que l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune. Ces définitions comportent des points communs. D'après lui, il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches. Dans le cadre de ce mémoire nous retiendrons la définition de l'organisation élaborée par Morin (1977). Selon lui, l'organisation est « *l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus.* » L'organisation lie de façon interrelationnelle des éléments, événements et des individus divers qui, dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires.

2.1.2. La perception

Le grand dictionnaire de la psychologie (1999) définit la perception comme étant l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens. James (1999) pour sa part la définit comme étant une « conduite » adaptative permettant au sujet de s'adapter à son environnement.

2.1.3. Justice organisationnelle

La justice organisationnelle s'intéresse aux règles qui sont mises en place pour répartir ou prendre des décisions sur la répartition des acquisitions, comme des tâches, des produits, des services, des récompenses, des sanctions, des salaires. En raison de ses utilisations diverses dans les différents discours en psychologie, en sociologie et en management, le concept de justice organisationnelle continue à être un concept encore « obscur et vague nécessitant un effort supplémentaire d'éclaircissement. La justice organisationnelle désigne « *la manière dont le personnel détermine s'il est traité de façon équitable au travail et la manière dont ces jugements influencent d'autres variables liées au travail* » (Moorman, 1991 : 845). Elle s'intéresse aux perceptions des individus relatifs au traitement reçu dans l'organisation et aux réactions comportementales consécutives à ces perceptions (Folger, 1977), aux entités contribuant aux perceptions de justice (McAlister, 2001)

En raison de la tridimensionnalité de la justice organisationnelle, cette définition nous semble incomplète en raison du fait que cette dernière met l'accent sur la dimension distributive. La définition de Leventhal (1980) vient soulever une autre dimension de la justice organisationnelle. Il invoque la justice interactionnelle en définissant la justice organisationnelle comme la perception qu'ont les individus et des groupes, relatives au traitement reçu dans l'organisation et aux réactions comportementales des groupes et individus consécutives à ces perceptions. Toutefois, cette définition semble ne pas nous éclairer quant à la compréhension de la justice organisationnelle. Beugre (1998, p.7) vient combler cette lacune en donnant une définition de la justice organisationnelle comme étant « *la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social.* » C'est donc cette définition de Beugre (1988) que nous retiendrons dans le cadre de ce mémoire car elle couvre toutes les dimensions de la justice distributive à savoir la justice distributive, la justice procédurale et enfin la justice interactionnelle. Toutes ces dimensions de la justice organisationnelle seront abordées en profondeur dans la suite de ce travail

2.1.4. Évolution du concept

Historiquement, les premiers développements de la justice organisationnelle sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1963 ; 1965). Ses travaux s'inscrivent dans le champ de la justice distributive. Ils sont relatifs aux allocations de ressources entre les individus

et aux sentiments d'équité ou d'iniquité de ces derniers, suite à l'allocation qu'ils ont obtenue. La justice d'une allocation, n'est plus seulement liée à l'allocation elle-même, mais aussi aux procédures qui y ont menées (Thibaut et Walker, 1978). Deux dimensions de la justice organisationnelle sont alors distinguées : la justice distributive et la justice procédurale. Récemment, les chercheurs (Bies et Moag, 1986 ; Tyler, 1989) se sont tournés vers la composante interactionnelle des perceptions de justice. Les jugements de justice ne dépendent pas seulement des qualités distributives et/ou procédurales du traitement expérimenté dans l'entreprise mais aussi de la qualité des relations entre un salarié et la personne (son supérieur) en charge des décisions ou des procédures qui le concernent.

2.1.5. Les dimensions de la justice organisationnelle

Dans cette section, nous allons mettre en exergue les trois formes de la justice organisationnelle notamment la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

2.1.5.1 La dimension distributive

Historiquement, la justice distributive représente la plus ancienne composante de la justice organisationnelle. Issue de la théorie de l'équité d'Adams (1963 ; 1965), la justice distributive concerne le sentiment de justice perçue face aux décisions prises à notre égard par l'organisation ou face aux « récompenses » données (Greenberg, 1987, 1990) concernant la répartition des ressources ou récompenses matérielles, sociales ou émotionnelles (salaire, promotion, feedback, évaluations, horaires de travail, moyens...). Les récompenses données peuvent renvoyer autant à la reconnaissance formelle qu'informelle des efforts fournis. En règle générale, un salarié percevra de la justice dans cette répartition si ses rétributions (matérielles, sociales et symboliques) sont proportionnelles à ses contributions (efforts, performance, temps...) en comparaison de ce qu'il perçoit pour un autre de référence ou à une situation antérieure (Adams, 1965). Il s'attend à ce que le principe d'équité soit respecté.

Robinson et Rousseau (1994) indique que les personnes attendent en échange de leur investissement au travail un retour équivalent. On peut parler du principe d'échange ou de réciprocité sous forme de contrat psychologique défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés qui vient se rompre lorsque l'employeur ne répond pas à ces obligations. Si l'échange perçu est inéquitable, à savoir sous-rétribué ou sur-rétribué par rapport aux autres, cela peut engendrer des émotions désagréables. En effet, lorsque

l'équité n'est pas respectée, l'individu, en Etat de dissonance cognitive (Festinger, 1957), va ressentir une gêne et un Etat de tension psychologique (colère, culpabilité), qu'il va chercher à diminuer en modifiant ses contributions, en compensant par des comportements annexes (contreproductifs ou de citoyenneté) ou en changeant tout simplement sa perception de la situation suivant qu'il se sent sur ou sous-rétribué.

L'équité semble de ce fait un déterminant essentiel des perceptions de justice distributive Steiner (2014) suscitant des émotions agréables. A contrario, un salarié qui se sent sous-payé par exemple peut ressentir de la colère (Adams, 1963) ou de la culpabilité s'il est sur-rétribué (Adams, 1965). Suivant le contexte de travail et le milieu culturel, la justice distributive peut se baser aussi sur d'autres règles que le principe du mérite et de l'équité (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006). Les perceptions de justice distributive peuvent se baser également sur la règle de l'égalité, où tout le monde reçoit les mêmes rétributions sans tenir compte des différentes contributions, ou des besoins, où les besoins spécifiques de chacun sont pris en compte pour répartir les ressources (Deutsch, 1975).

Certaines entreprises adoptent l'une ou l'autre des règles ou tente de combiner à la fois la règle de l'équité, de l'égalité et des besoins (Cropanzano et al., 2007), tout dépend du contexte et de la stratégie qu'elles désirent adopter. Néanmoins, si l'on désire stimuler la motivation des salariés, le principe d'équité est utile (Cropanzano et al., 2001). En effet, les salariés seront plus susceptibles de travailler durement dans l'entreprise s'ils sentent qu'ils travaillent dans un environnement de travail équitable. La justice distributive est un concept important, cependant, elle n'offre qu'une vision partielle et limitée et ne représente qu'une facette de la justice organisationnelle (Tyler et Smith, 1995). Même si l'individu s'intéresse au résultat ou à la décision en tant que telle, dans un second temps, surtout en cas de distribution non favorable, l'individu va regarder les procédures avec lesquelles la décision a été prise. Nous retiendrons dans le cadre de ce travail la définition proposée par de nombreux chercheurs qui définissent la justice distributive comme étant la perception d'équité de l'entreprise sous-traitante des gains obtenus de sa relation avec le donneur d'ordre (Liu, Huang, Luo et Zhao, 2012).

En effet, l'individu ne s'intéresse pas seulement à ce qu'il reçoit en termes de récompenses mais également à la façon dont celles-ci sont distribuées, ce qui renvoie à ce qu'on appelle «la justice procédurale». En effet, il ne va pas s'intéresser uniquement au résultat mais également aux moyens utilisés (Lambert, Hogan et Griffin, 2007).

2.1.5.2. La dimension procédurale

Comme nous l'avons vu précédemment, la justice distributive ne définit pas à elle seule entièrement la notion de justice organisationnelle. Plus tardivement, au milieu des années 70, des chercheurs se sont intéressés à la justice des procédures menant à une prise de décision (Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975) venant compléter la justice distributive. La justice procédurale correspond ainsi aux modalités avec lesquelles sont distribuées les ressources et récompenses (Bagger et al., 2006). Thibaut et Walker (1975) ont introduit le concept de justice procédurale à travers le contexte de la prise de décision juridique. Ils indiquent que pour qu'une procédure juridique soit jugée juste, il est nécessaire d'avoir un sentiment de contrôle sur le processus de décision (donner son opinion, fournir une argumentation...) ou sur la décision elle-même, à savoir d'avoir la possibilité d'influencer le résultat décisionnel. Leventhal (1980) a étendu la justice procédurale à d'autres contextes tels que le domaine organisationnel et a rajouté des critères déterminants des perceptions de justice. Selon lui, les procédures seront considérées justes si elles répondent à 6 critères, notamment : être appliquées d'une façon constante entre les individus et dans le temps (consistance), ne pas être prise en fonction d'intérêts personnels (sans biais, sans préjugés), collecter des informations exactes, pouvoir être corrigées, être conforme à l'éthique et à la moralité et, enfin, pouvoir prendre en considération les opinions, valeurs et besoins des différentes parties. Les travaux sur la justice procédurale mettent notamment en avant l'importance de la participation des individus au niveau des processus de décision dans la formation des perceptions de justice, ce qu'on appelle « la voix » (Folger, 1977 ; Steiner et Touzé, 2004).

En effet, les procédures utilisées pour prendre des décisions sont perçues d'autant plus justes lorsqu'elles permettent d'exercer un certain contrôle sur le processus décisionnel (Thibaut et Walker, 1975). Par exemple, pour qu'un changement organisationnel soit accepté et génère moins de stress pour l'ensemble de l'entreprise, on peut faire participer les salariés. En effet, le sentiment de justice procédurale va dépendre principalement de l'implication que l'individu va avoir dans une prise de décision (Randall et Mueller, 1995). La justice procédurale a un rôle majeur puisqu'elle permet en cas de distributions injustes d'accepter ces résultats peu avantageux et le jugement d'une décision non favorable sera donc plus positif si la procédure est juste.

Cependant, il n'est pas toujours possible de solliciter l'avis des salariés dans les prises de décisions, mais en communiquant les procédures utilisées pour prendre une décision, notamment

quand la décision est négative, on peut baisser le sentiment d'injustice. Mais si l'employé n'a pas la possibilité d'éclaircir les procédures, il pensera souvent que la procédure est injuste. La justification (informations au sujet de la distribution...) est ainsi importante en cas de distribution injuste (Vermunt et Steensma, 2001). L'individu est sensible aux procédures mais va également s'intéresser à la sensibilité déployée et aux informations données lorsqu'on lui annonce une décision, renvoyant à la justice interactionnelle que nous décrirons dans la partie suivante.

2.1.5.3. La dimension interactionnelle

Initialement envisagée sous l'angle unique de la justice interactionnelle, Bies et Moag (1986) ont introduit une dernière facette de la justice organisationnelle. Cette dernière dimension renvoie à la dimension humaine des pratiques organisationnelles et concerne notamment le traitement interpersonnel reçu de la part des supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986). La justice interactionnelle était considérée comme le versant social de la justice procédurale (Greenberg, 1993). Si l'on utilise dans notre explication la théorie de l'échange social, la justice interactionnelle se distinguerait de la justice procédurale dans le sens où ici elle se réfère à l'échange avec le supérieur et non pas à l'échange entre l'individu et son emploi (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). Les justices interactionnelle et procédurale sont donc bien distinctes et indépendantes (Bies, 2001).

Quatre règles identifiées par Bies et Moag (1986) dans une étude sur les attentes en terme de traitement dans le processus de recrutement, nous aident à comprendre à quoi renvoient les jugements de justice interactionnelle. Parmi celles-ci, on compte la qualité des justifications concernant la décision, l'honnêteté et la franchise lors de la communication mais aussi le respect, la dignité et la politesse ainsi que la droiture ou bienséance déployée lors de l'échange (Colquitt, 2001). La justice interactionnelle dépend donc à la fois des aspects sociaux existants autour de la prise de décision, à savoir la manière dont les salariés sont traités socialement mais aussi des informations fournies sur la décision. Pour éviter une confusion taxonomique, la justice interactionnelle se distingue ainsi en 2 dimensions indépendantes à savoir la justice interpersonnelle, liée à la sensibilité sociale déployée accompagnant une prise de décision (respect, dignité...) et la justice informationnelle, se référant aux informations données sur une décision prise (Greenberg, 1990 ; Colquitt et al., 2001). La justice interpersonnelle représente la qualité des relations que les supérieurs entretiennent avec le personnel lorsqu'ils prennent une décision. Elle

renvoie notamment au respect, à la politesse, la dignité et aux marques de courtoisie comme au fait de s'abstenir de remarques désobligeantes.

L'acceptation d'une décision dépendra de la qualité des relations interpersonnelles mais aussi des informations données. Il s'agit de la justice informationnelle qui renvoie notamment aux informations données, autrement dit aux explications données sur une décision prise, mais renvoie aussi à la communication interpersonnelle (excuses, justifications...) (Shaw, Wild & Colquitt, 2003). Nous pourrions apparenter la justice informationnelle à ce qu'on appelle « feedback », le retour d'informations. Si les informations données sont claires, adéquates et détaillées, autrement dit que l'on justifie une décision en expliquant le pourquoi du comment des décisionnaires (Cropanzano et Greenberg, 1997), celle-ci sera mieux acceptée et les effets seront bénéfiques (Shaw et al., 1993).

Les explications sont notamment un élément essentiel pour améliorer le sentiment de justice procédurale (Bies et Shapiro, 1987). Qu'il s'agisse des informations fournies sur une décision ou de l'empathie déployée, la justice interactionnelle représente une variable de soutien pour le salarié (House, 1981). En effet, on peut apparenter la justice interactionnelle au soutien social. Les 2 composantes de la justice interactionnelle peuvent contribuer à atténuer les effets du stress (Shaw, Fields, Thacker, et Fisher, 1993) tout comme le soutien social permet de modérer les exigences de l'emploi et permet de contrôler la santé des employés (Johnson et Hall, 1988). Le supérieur est souvent considéré comme une source de soutien important en milieu de travail (Elovainio, Kivimaki et Helkama, 2001).

En effet, les supérieurs sont des sources d'informations et de soutien émotionnel importants (Vermunt et Steensma, 2003) qui vont influencer grandement le sentiment de justice. Ils jouent donc un rôle important au niveau de la justice interpersonnelle et informationnelle ; contrairement aux autres types de justices où ils n'ont pas toujours d'emprise, la justice interactionnelle est le style de justice qui est le plus à la portée des managers (Greenberg, 1993). Tandis que la justice procédurale renvoie davantage aux politiques des organisations dans leur ensemble, Masterson, Lewis, Goldman et Taylor (2000) ont montré que la justice interactionnelle tend à se concentrer sur le comportement des superviseurs. Basé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la source de la justice procédurale est l'organisation, et celle de la justice interactionnelle, c'est le supérieur.

La justice interactionnelle va permettre de déterminer comment on va réagir aux procédures ou distributions injustes (Greenberg, 2006). Par exemple, si un individu perçoit une injustice distributive, alors que les justices procédurale, interactionnelle sont présentes, les attitudes au travail peuvent ne pas être affectées puisqu'il y aurait un phénomène de compensation. En effet, les types de justice peuvent ainsi se compenser entre elles (Ambrose, Hess et Ganesan, 2007). En cas d'injustice distributive, les individus acceptent mieux celle-ci si les procédures sont justes ou lorsque la justice interactionnelle est élevée (Skarlicki et Folger, 1997). Les trois types de justice indépendants mentionnés précédemment ont chacun leur importance (Colquitt, 2001) et ont un rôle clef dans la prédiction des attitudes et comportements individuels au travail, ce que nous verrons par la suite. Il convient de rappeler que la justice interactionnelle suppose que les subalternes soient traités avec honnêteté, courtoisie, respect et politesse. De là, la justice interactionnelle est comprise comme étant la justice qui désigne la qualité du traitement interpersonnel dont un individu (le travailleur) bénéficie de la part d'un symbole d'autorité et de l'adoption de procédures organisationnelles (Moorman, 1991).

2.1.6. Les déterminants de la justice organisationnelle

Les travaux de Beugré (1998), confirme que la perception de la justice ne dépend uniquement pas de la manière avec laquelle se comportent les managers vis à vis de leurs employés. Selon lui, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

2.1.6.1. Les déterminants individuels

Les principales caractéristiques individuelles dégagées à partir de la littérature sont constituées de l'âge, de l'ancienneté, de la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu.

2.1.6.1.1. L'âge de l'individu

L'âge de l'employé est une variable qui a été rarement prise en compte séparément dans les recherches sur la perception de l'injustice organisationnelle. Elle faisait uniquement partie d'études concernant l'impact de différentes caractéristiques démographiques, prises conjointement, sur la perception des individus de la justice ou de l'injustice de leurs supérieurs (Wesolowski et Mossholder, 1997). L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation

(Porter, Mowday et Steers, 1979), leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés. Nous pouvons dans ce sens adopter le point de vue de Hagan, Shedd et Payne (2005), soulignant que la sensibilité aux valeurs politiques et sociales (telle que la perception de justice ou d'injustice) se développe « tôt » dans la vie des individus, c'est-à-dire depuis la jeunesse.

2.1.6.1.2. L'ancienneté de l'employé

Le lien entre l'ancienneté de l'employé et sa perception de l'injustice est, selon certains auteurs, positif en raison de la tendance de celui-ci à mémoriser les expériences négatives vécues tout au long de son parcours professionnel. Cependant, selon d'autres auteurs tels que Leventhal, Karuza et Fry (1980), l'ancienneté réduit le sentiment d'injustice. Un effort de recherche reste à mener pour tester empiriquement la nature de ce lien. En ce qui concerne la présente recherche, nous adopterons le dernier point de vue, selon lequel l'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions et aux procédures utilisées pour le faire.

2.1.6.1.3. Le niveau hiérarchique de l'employé

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992).

2.1.6.1.4. Niveau de formation/niveau académique de l'employé

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992).

2.1.6.2. Les déterminants organisationnels

Les principales caractéristiques individuelles dégagées à partir de la littérature sont constituées des caractéristiques de la fonction occupée, la politique d'appréciation des compétences, la politique de rémunération, la politique disciplinaire, climat social.

2.1.6.2.1. Les caractéristiques de la fonction occupée

Les caractéristiques de la fonction occupée ont de tout temps constitué l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé (Aldag, Barr & Brief, 1981). Hackman et Oldham, (1976), attribuent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentent donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction. L'ensemble de ces caractéristiques sont réparties selon les auteurs en quelques composantes essentielles (Hackman et Oldham, 1976) qui sont la variété des compétences mobilisées (c'est l'opportunité d'utiliser des compétences multiples et variées pendant l'exécution des tâches inhérentes à la fonction), l'identification aux tâches (c'est la possibilité offerte d'accomplir l'ensemble des par une seule personne, ce qui permet de s'identifier à sa fonction), l'autonomie (c'est la possibilité d'exécuter son travail de façon libre et indépendante des autres, ce qui permet une maîtrise des tâches requises), le feedback (c'est l'opportunité de recevoir des informations concernant le degré de performance de celui qui occupe la fonction et ce à travers la communication). La justice organisationnelle perçue est un sentiment qui peut être renforcé en bénéficiant d'un poste de travail ayant « un potentiel de motivation » au sens de Hackman et Oldham (1976). Une fonction permettant à l'employé une marge d'autonomie, une communication ascendante et descendante, et une identification aux tâches qu'il exécute, constitue en elle-même un facteur de confort moral qui suscite en lui des attitudes positives notamment le sentiment de justice.

2.1.6.2.2. La politique d'appréciation des compétences

La justice perçue par les employés est déterminée dans une large mesure par le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système (Erdogan, Kraimer et Liden, 2001). Ce type de système renforce chez l'employé le

sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail. La participation offre à l'employé un sentiment de valorisation (Pfeffer, 1998), ce qui affecte négativement sa perception de l'injustice organisationnelle.

2.1.6.2.3. La politique de rémunération

La décomposition de la satisfaction perçue par l'employé vis-à-vis de la politique salariale de l'organisation (Heneman et Schwab, 1985) permet de constater son lien intime avec les différentes dimensions de la perception de justice organisationnelle. La satisfaction vis-à-vis de la politique de rémunération comporte une composante relative au niveau du salaire reçu et à aux fréquences des augmentations des salaires alloués par l'entreprise. Elle renvoie, en d'autres termes, à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche, par conséquent, à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à la structure et les modes d'administration des salaires. Elle constitue ainsi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans ses dimensions procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place de sa politique salariale. Jenkins et Lawler (1981), ont par exemple vérifié l'effet positif de la participation dans le design du système de rémunération sur les réactions et les sentiments d'équité des employés.

2.1.6.2.4. La politique disciplinaire

Des auteurs notamment Arvey et Ivancevich (1980) sont des auteurs qui se sont intéressés à l'étude de différents systèmes disciplinaires ainsi qu'à leur influence sur les attitudes des employés. La politique disciplinaire ou système de sanction tel que désigné par les chercheurs, peut grâce à ses caractéristiques stimuler ou affaiblir les sentiments d'équité éprouvés par l'employé. C'est d'ailleurs pour cette raison que Ball et al. (1994) ont conçu un ensemble d'aspects permettant de juger de la souplesse d'une politique de sanction à savoir la communication et l'information de l'employé (concernant les causes et l'étendue des sanctions méritées) ainsi que la participation de l'employé à la mise en application et l'amélioration de la politique disciplinaire (détermination et mise à jour des critères de sanction). Il est important de noter que les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent le sentiment d'équité perçue par l'individu puisqu'elles sont rattachées à la fois, aux mesures disciplinaires appliquées, ainsi qu'aux procédures suivies pour la mise en application de cette politique et aux manières de traiter les

employés « à sanctionner » O'Reilly et Puffer (1989). Il s'agit en d'autres termes des trois dimensions affective, procédurale et interactionnelle de la perception d'équité.

2.1.6.2.5. Le climat social

L'analyse des effets du climat social ou organisationnel sur la perception des salariés de la justice organisationnelle n'a pas suscité l'intérêt de nombreux chercheurs (Ostroff, 1993). Le climat social peut être défini comme étant « *L'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail* » (Laroche et Schmidt, 2004, p 2). Une double dimension objective et subjective lui est inhérente. Ceci dit, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels. Comme le souligne Denison, (1996), la recherche dans le domaine du climat social devrait s'efforcer de prendre en compte à la fois les dimensions perçues et les dimensions objectives. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés lors du présent travail sur deux composantes du climat social : la qualité des relations supérieurs subordonnés (représentant les attributs individuels) et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant les attributs organisationnels).

2.1.6. Les outils de mesure

Il existe aujourd'hui plusieurs mesures de justice organisationnelle, qui sont directes (questionnent directement si les situations ou événements sont justes) ou indirectes (intègrent les règles de justice dans les questions) (Colquitt, 2001) et qui dépendent de certains critères comme la source de la justice ou du contexte (Moorman, 1991).

2.2. Comportement contre-productif

Nous abordons la section consacrée à la définition et la compréhension des comportements contre-productifs. Pour mieux cerner ce concept, nous procéderons par une clarification conceptuelle qui débouche sur la définition tour à tour de comportement, ensuite de comportement contre-productif en lui-même, enfin nous ne terminerons pas cette section sans dire un mot sur l'évolution du concept (comportement contre-productif), les typologies des comportements contre-productifs

2.2.1. Clarification conceptuelle

Plusieurs termes et définitions ont été utilisés pour circonscrire l'étude des comportements pouvant porter atteinte à l'organisation ou à ses membres. Bien que ces termes se rapportent tous à des comportements adoptés par les membres d'une organisation et qui portent atteinte à elle ou

à ses membres, leurs définitions circonscrivent quels comportements seront ou ne seront pas étudiés. Pour Spector et al. (2005), les comportements contreproductifs sont définis comme des « *actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes (e.g., clients, collègues, supérieurs,)* » (p151).

Cette définition diffère de celle donnée par Sackett en 2002 qui considère les comportements contreproductifs comme des comportements allant à l'encontre des intérêts les plus légitimes de l'organisation. Nous retiendrons ici ces deux définitions afin de cerner au mieux les comportements entrant dans cette catégorie. Les définitions de Sackett (2002) et de Spector et Fox (2002) confortent la place, selon laquelle cette appellation est la plus générale, elle regroupe l'ensemble des comportements hostiles à l'organisation. Ces dernières définitions couvrent alors non seulement des comportements qui visent l'organisation, mais également des comportements qui portent atteinte aux individus qui en font partie. La distinction entre les comportements ciblant l'organisation ou les individus est importante puisqu'un bon nombre d'études supportent l'idée que les antécédents de ces différentes catégories de comportements seraient différenciés selon (Berry, One & Sackett, 2007).

2.2.2. Evolution du concept

Les premières recherches sur les comportements contre-productifs ont été effectuées vers la fin du 19e siècle. À cette époque, Taylor (1895) mettait en lumière le concept de la flânerie chez les travailleurs. Depuis lors, on note une augmentation de l'attention portée aux comportements contre-productifs au travail, dont la violence, le vol, la malhonnêteté, l'absentéisme, l'abus de drogues et d'alcool, et de l'agression (Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002). À travers les auteurs qui ont traité des comportements contre-productifs dans le cadre de leurs recherches, une nomenclature des dits comportements s'est forgée : employee deviance (Hollinger et Clark, 1982), les comportements désobéissants (non compliant behaviour) (Puffer, 1987) workplace deviance (Robinson et Bennett, 1995),) une mauvaise conduite organisationnelle (organizational misbehaviour) (Vardi et Wiener, 1996), une agression motivée par l'organisation (organization-motivated aggression) (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996), une agression au travail (workplace aggression) (Baron et Neuman, 1996), les comportements antisociaux (antisocial behavior) au travail (Giacalone et Greenberg, 1997), un vice organisationnel (organizational vice) (Moberg, 1997), la revanche organisationnelle (organizational retaliation) (Skarlicki et Folger, 1997), dysfunctionnal behavior (Griffin, O'Leary-Kelly, & Collins, 1998), counterproductive workplace

behavior (Sacket et De Vore, 2001), cyberdeviance (Weatherbee, 2010) sont des exemples des termes utilisés dans la littérature scientifique pour traiter de ces comportements

2.2.3. Les typologies des comportements contre-productifs

Il existe plusieurs façons de conceptualiser et catégoriser les comportements contre-productifs (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010). À cet effet, plusieurs auteurs ont créé des typologies permettant de classer les comportements contreproductifs en catégories.

Une première typologie intégrative fut proposée par Robinson et Bennett (1995), qui ont catégorisé les comportements contre-productifs en fonction de la gravité de l'acte posé et par la cible visée. Les chercheurs ont ensuite étudié les comportements contre-productifs sous différents angles (Pearce et Giacalone, 2003). Par ailleurs, bien qu'on retrouve dans la littérature scientifique plusieurs façons de classer et regrouper les comportements contre-productifs, dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous nous attarderons plus particulièrement aux typologies de Robinson et Bennett (1995), Vardi et Weitz (2004), Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron (2010), Pearce et Giacalone (2003) ainsi que Aubé, Rousseau, Mama, & Morin (2009). Ces typologies s'avèrent fréquemment citées dans la documentation et sont représentatives de ce champ de connaissances.

Ces trois typologies sont applicables, peu importe la nature et le mode d'organisation du travail. D'autre part, Pearce et Giacalone (2003) ainsi que Aubé, Rousseau, Mama, & Morin, (2009) présentent des typologies spécifiquement développées pour un contexte de travail en équipe. La distinction entre les typologies de nature plus générales s'appliquant peu importe la nature et le mode d'organisation du travail et celles prenant en considération les particularités du travail en équipe seront présentés plus exhaustivement dans la section présentant les comportements contre-productifs d'équipiers. Pour l'instant, il est simplement nécessaire de préciser que les typologies présentées dans cette section sont plus globales et n'ont pas été créées en considérant les réalités spécifiques du travail en équipe. D'abord, il est nécessaire de présenter la typologie de Robinson et Bennett (1995). Cette typologie est incontournable lorsque l'on parle de comportements contreproductifs (Berry, Ones, & Sackett, 2007). En effet, grâce à leur travail, Robinson et Bennett (1995) ont créé une typologie qui servira de fondement à plusieurs études ultérieures sur les comportements contre-productifs (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010). Leur typologie positionne les comportements contre-productifs selon deux axes (figure1). Un premier axe concerne la gravité de l'acte posé (mineur par rapport sérieux) et un second indique

la cible visée (l'organisation ou l'individu). Sur la base de ces distinctions, les comportements contre-productifs sont répartis en quatre dimensions, soit la déviance de production, la déviance envers la propriété, la déviance politique et la déviance personnelle. La déviance de production correspond aux comportements mineurs visant l'organisation, comme quitter le travail plus tôt que prévu. La déviance politique représente les comportements mineurs visant l'individu, comme répandre des rumeurs sur des collègues. La déviance personnelle correspond aux comportements sérieux visant l'individu, comme le harcèlement sexuel. La déviance envers la propriété représente les comportements sérieux visant l'organisation, comme voler de l'équipement.

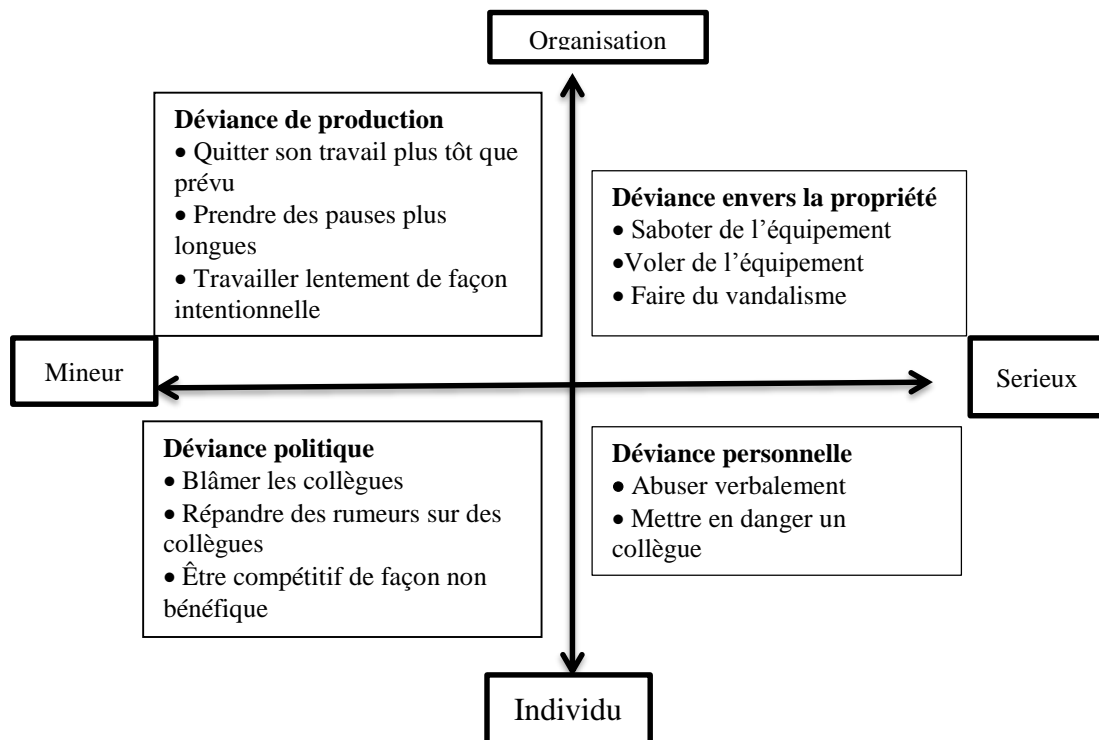


Figure 1: Typologie de Robinson et Bennett (1995)

La typologie de Vardi et Weitz (2004) se distingue de la typologie de Robinson et Bennett (1995) par sa catégorisation des comportements contre-productifs. Les auteurs ont étudié un large éventail de comportements violant, les normes de bon fonctionnement d'une organisation, pour finalement créer une typologie qui divise les comportements contre-productifs en trois catégories. Premièrement, la typologie regroupe les comportements de type S (*self*) qui ont tendance à profiter à l'individu, comme voler. Deuxièmement, les auteurs rassemblent les comportements de type O (*organization*) qui ont tendance à profiter à l'organisation qui emploie l'individu qui adopte les comportements déviants, telle la falsification de données. Troisièmement, la typologie regroupe

les comportements de type D (*damage*) dont la vocation principale est d'endommager les biens de l'organisation ou d'infliger des dommages corporels à des collègues, tels le sabotage et les mauvais traitements physiques.

Tableau 1: Typologie de Vardi et Weitz (2004)

Catégories de comportements	Explications
Comportements de type S (<i>self</i>)	Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'individu : Voler, Harceler ses collègues
Comportements de type O (<i>organization</i>)	Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation : Falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat
Comportements de type D (<i>damage</i>)	Comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation : Sabotage d'équipements, Violence physique

Enfin, la typologie de Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010) se veut une nouvelle façon d'étudier les comportements contre-productifs. En effet, les auteurs ont historiquement mis l'accent sur le dysfonctionnement des comportements contre-productifs plutôt que sur le niveau d'action, soit individuel ou collectif. Cela dit, Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010) soutiennent que les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme une forme de protestation dans laquelle les comportements des individus et des groupes sont des tentatives de réparation ou encore d'expression de leur mécontentement envers les pratiques de l'organisation. Ces protestations émanent de trois sources, soit le niveau d'identification au groupe, la perception de l'injustice organisationnelle et la perception de l'efficacité de l'outil de protestation utilisé pour revendiquer (grève, intimidation, etc.). Ce faisant, ils nous amènent à considérer la suggestion jusqu'ici inexploitée que les comportements contre-productifs peuvent être adoptés individuellement et/ou collectivement. De façon plus spécifique, leur typologie positionne les comportements contre-productifs selon deux axes un premier concernant le niveau de l'action (individuelle par rapport à collective) et un second indiquant la cible visée (l'organisation ou les individus). En effet, la distinction établie entre déviance organisationnelle et individuelle conduit les auteurs à une typologie à quatre dimensions

(Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010). La première dimension correspond aux actions individuelles visant l'individu, telles l'agression et l'incivilité au travail. La seconde dimension regroupe les manifestations individuelles visant l'organisation, tel le sabotage et le vol organisationnel. La troisième dimension correspond aux actions collectives visant l'individu, telles l'intimidation en groupe et le mobbing. La quatrième et dernière dimension regroupe les manifestations collectives visant l'organisation, telles la grève et la réduction de la performance du groupe.

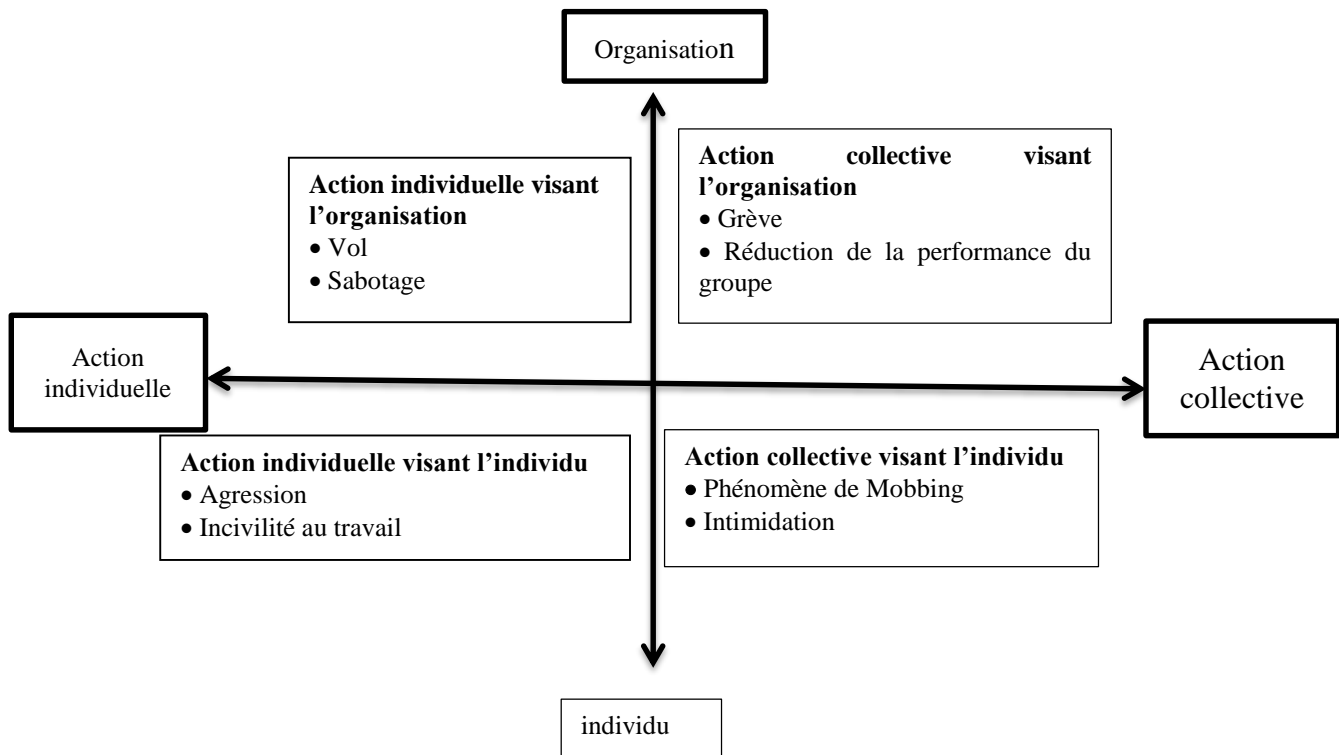


Figure 2: Typologie de Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010)

En somme, la littérature relative aux comportements contre-productifs s'est davantage penchée, à ce jour, sur des typologies génériques qui comprennent tous les comportements susceptibles d'avoir un impact négatif sur le fonctionnement et l'efficacité des organisations et des individus (Robinson et Bennett, 1995 ; Vardi et Weitz, 2004). Cependant, plusieurs auteurs suggèrent que certains comportements pourraient se révéler plus ou moins contre-productifs selon la manière dont le travail est organisé (Keyton, 1999 ; Aubé & Rousseau, 2009). Ces recherches, combinées aux recherches démontrant que les comportements contreproductifs peuvent constituer un phénomène collectif (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998 ; Glomb et Liao, 2003 ; Brown et

Treviño, 2006), ont poussé les auteurs à identifier des regroupements de comportements contre-productifs prenant en compte les réalités du travail en équipe.

2.3. Analyse intégrative des différentes appellations

Cette section est consacrée aux différentes appellations des comportements contre-productifs

2.3.1. Les incivilités au travail

L'impolitesse dans le cadre spécifique du travail peut être définie " comme une attitude de mépris et de violation des normes de respect (Anderson & Pearson 1999). En dissociant les incivilités des agressions et des autres formes de mauvais traitements pouvant survenir dans le cadre du travail, Anderson et Pearson ont déclaré que le « point commun de tous ces actes d'agression et de mauvais traitements tient dans l'évidente intention de nuire ou de blesser quelqu'un physiquement ou psychologiquement. Alors que l'incivilité se démarque justement par le fait que l'intention de nuire – au sens où elle est perçue à travers les yeux de l'enquêteur, de la cible, et/ou des observateurs – peut apparaître ambiguë ». Il convient de reconnaître que l'intention d'un acteur est souvent ambiguë, en particulier quand ses attitudes sont moins visibles (verbales, passives et indirectes) comparées aux formes d'agression déjà évoquées plus haut. Mais ici l'ambiguïté (ou la clarté) n'est pas vraiment le problème, le cœur du problème repose davantage sur la véritable intention de l'acteur dans une circonstance donnée. Ainsi, il existe de nombreux cas où le caractère nuisible du comportement irrespectueux prend un sens totalement différent pour la cible selon qu'il est interprété comme purement intentionnel ou comme relevant d'un défaut d'éducation. Pour conclure, Anderson et Pearson (1999) soulignent l'intérêt d'étudier les incivilités comme un processus d'interaction et d'apprentissage organisationnel évoluant au fil du temps. Ainsi, l'ambiguïté serait moins au cœur de la problématique que l'apprentissage des échanges sociaux et des réactions face aux autres.

2.3.2. La vengeance et les représailles organisationnelles

Cette catégorie de comportement est un concept phare et incontournable pour comprendre les comportements organisationnels. Tandis que les questions liées à la cause et à l'intentionnalité des comportements hostiles sont seulement implicites dans l'ensemble des comportements jusqu'alors évoqué, elles sont totalement explicites dans les concepts de vengeance et de représailles. Par exemple, dans leur échelle de vengeance, Stuckless et Goranson (1992) évaluaient les attitudes de vengeance en demandant aux individus d'indiquer dans un premier temps le niveau

auquel ils désiraient se venger de personnes qui leur avaient fait du tort puis dans un second temps l'étendue de ce qu'ils se croyaient en mesure d'assumer, en d'autres termes, le niveau de responsabilité qu'ils étaient prêts à endosser avant de rendre « œil pour œil ». Ainsi dans leur passionnante analyse de la vengeance, Bies et Tripp (1996) ont signalé que la vengeance pouvait être motivée par une volonté de créer un changement, de favoriser une coopération, ou encore en réponse à un pouvoir abusif (Axelrod, 1984 ; Bies, 1987). Les comportements de représailles ou de vengeance organisationnelle ont été définis par Aquino, Tripp et Bies (2007), comme des actions menées en réponse à des préjudices ou à des actes répréhensibles qui sont destinées à infliger des dommages, des blessures, de l'inconfort, ou encore des punitions à la personne jugée responsable du préjudice. En résumé en tant que telles, les représailles organisationnelles englobent l'éventail complet des comportements agressifs, des violences verbales aux violences physiques, des comportements cachés aux comportements les plus visibles, des formes directes aux plus indirectes dirigés soit contre l'organisation soit contre des individus. La spécificité des comportements de représailles organisationnelles repose dans le fait que chacun de ces comportements correspond, pour son auteur, à une réaction face à un préjudice qu'il aurait subi de la part de l'organisation ou de l'un de ses membres.

2.3.3. Agression au travail et violence

En évoquant, ci-dessus, les comportements de représailles organisationnelles, nous avons commencé à aborder les comportements d'agressions dans la mesure où ces deux catégories de comportements interviennent le plus souvent en réponse à un sentiment d'injustice organisationnelle. Toutefois la violence et les agressions au travail peuvent aussi être considérées indépendamment de toute cause externe. Ainsi, les agressions au travail selon Neuman et Baron (2005) regroupent « toute forme de comportement réalisé par une ou plusieurs personnes au travail ayant pour but de nuire à un ou plusieurs membres de l'organisation (ou à l'organisation dans son ensemble) de sorte que les cibles visées se tiennent à distance.

L'agression renverrait donc à toutes les formes intentionnelles de comportements nocifs tandis que la violence soulignerait l'intensité de la nuisance. Ces comportements sont répertoriés dans la typologie de Buss (1992) comme physiques, actifs et directs tels que les homicides ou les agressions physiques non-létales (Baron & Richardson, 1994 ; Neuman & Baron, 1997). En 2003, Fisher, Daigle, Cullen et Turner apportent leur contribution à la compréhension des agressions au travail en les définissant comme « un ensemble d'actes ou d'incidents au cours desquels des

personnes sont abusées, menacées ou harcelées dans des circonstances liées à leur travail ; ces actes constituant un préjudice implicite et/ou explicite quant à leur bien-être physique et à leur santé physique et/ou psychologique ». Notons que les recherches menées dans les pays nordiques substituent la dichotomie agression « directe/indirecte » à celle d'agression « visible/cachée » (Kaukianen et al., 2001). Ainsi, une majorité des agressions au travail prendrait une forme verbale plutôt que physique, passive plutôt qu'active et indirecte plutôt que directe (Baron & Neuman, 1996). Article 1 : Les comportements hostiles au travail

2.3.4. Les comportements déviants au travail

Cette catégorie est une des pionnières en psychologie des organisations. Elle fut principalement étudiée par Robinson et Bennett (1995) qui définissent les comportements déviants des salariés comme « des comportements volontaires qui violent les normes de l'organisation et, ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres ». Cette définition intègre les conduites enfreignant de manière formelle ou informelle les contrats, les règles, les procédures organisationnelles ou encore les normes spécifiques de rendement. Robinson et Bennett (1995) identifient deux dimensions, l'une correspondant à la gravité et à la nocivité d'un acte (*grave vs. Mineure*) l'autre aux cibles des comportements (*personnes vs. Organisations*). La typologie comprend ainsi quatre catégories de comportements subdivisées à partir du croisement de ces principales dimensions (*acte grave contre une personne/ acte grave contre l'organisation/ acte mineur contre une personne/ acte mineur contre l'organisation*). Les deux catégories représentant les actes mineurs de déviance comprennent des actions à l'encontre de la production (performance) et des procédures mises en place (refus d'appliquer les normes). Tandis que les actes dits graves impliquent à la fois des actions à l'encontre des biens matériels (organisation) et des agressions personnelles (relations interpersonnelles).

2.3.5. L'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique au travail : la question de l'intentionnalité

En passant en revue la littérature sur le harcèlement, l'intimidation et la violence psychologique, il semble clair que chacun de ces comportements s'applique aussi à la définition de la violence (Neuman & Baron, 2005). Toutefois, nous observons que la notion d'intention n'est pas nécessairement inscrite dans les définitions associées à ces comportements. Ainsi, une lecture attentive de la littérature sur ces différents concepts suggère d'exclure directement la notion d'intentionnalité dans les définitions du harcèlement et de la violence psychologique dans la

mesure où l'intentionnalité renverrait davantage à des considérations pratiques que théoriques, l'intégration de l'intentionnalité dans la définition même de ces comportements rendrait l'application des lois sur le travail beaucoup plus difficile (voir impossible). Dans le même temps, Robinson et Bennett (1995, P.13) ont tenu à souligner que la problématique de l'intentionnalité reste « *importante au regard des cibles visées par ces comportements et des méthodes d'interventions nécessaires, mais elle ne peut pas être incluse dans une définition* ». Cette position trouve un écho dans les recherches sur le harcèlement et sur la violence psychologique où l'intention réelle des acteurs est considérée comme moins importante que les effets de ces comportements sur les cibles. Bien que l'intention ne soit pas explicite dans ces définitions, la nature des actes associés à ces phénomènes indique clairement qu'ils sont en grande partie dirigés vers un but (à savoir, intentionnel) et qu'ils sont par essence potentiellement nuisibles.

Les travaux de Keashly (1998) sur la violence psychologique identifient les comportements hostiles à la fois comme verbaux et non verbaux en incluant le fait de hurler, de crier, d'injurier quelqu'un, de rester totalement silencieux face à un individu, de faire de la rétention d'information, d'établir un contact visuel agressif, ou encore d'exploser de colère contre quelqu'un. Pour résumer, l'intimidation et la violence psychologique comprennent, dans une large mesure (sinon totalement), la persistance d'actes d'agression le plus souvent dirigés contre les cibles les plus faibles qui ne sont pas capables de se défendre facilement. En termes de chevauchement conceptuel, il semble clair que le harcèlement psychologique fait intégralement partie des comportements dits contre-productifs au travail ayant pour cible l'individu selon la typologie mise en place par Robinson et Bennett en 1995.

2.4. Les hypothèses

Nous avons respectivement l'hypothèse générale (HG) et les hypothèses de recherche (HR).

2.4.1. L'hypothèse générale

Il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires au Cameroun.

2.4.2. Les hypothèses de recherche

HR 1 : La mauvaise perception de la justice distributive prédit l'adoption des comportements contre-productifs.

HR 2 : la mauvaise perception de la justice procédurale favorise aux comportements contre-productifs.

HR 3 : la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs.

2.5. Théorie explicative du sujet : la théorie du désengagement moral

La recherche est un ensemble d'activité intellectuelle ayant pour but le développement des connaissances. Pour être pertinente, elle doit reposer sur une théorie pour prédire et expliquer des relations entre les concepts ou pour prédire et contrôler des phénomènes (Fortin & Gagnon, 2016). Il existe plusieurs définitions du terme « théorie » dans le cadre de la recherche selon différents auteurs. De façon générale, la théorie est une généralisation abstraite qui présente une explication systématique d'un phénomène et de ses interrelations (Fortin & Gagnon, 2016). C'est également un ensemble d'idées, de notions, de définitions et d'énoncés de relation qui donnent une vision systématique d'un phénomène, précisent les relations particulières entre des concepts en vue d'expliquer et de prédire des phénomènes (Kerlinger, 1973). Elle exige la présence d'au moins deux concepts pour qu'il y ait mise en relation. Les théories sont spéculatives, c'est à dire qu'elles ne sont pas des faits, mais des idées ou des façons de concevoir la réalité et qu'elles peuvent établir des relations entre des faits (Fortin & Gagnon, 2016). Elles demeurent abstraites, puisqu'elles expriment une idée et qu'elles présentent les choses de façon générale. Ainsi dans le cadre de ce mémoire, l'accent sera mis sur la théorie du désengagement moral. Pour mieux la comprendre nous allons tout d'abord présenter ses généralités et ses fondements ensuite le postulat, les techniques du désengagement moral et enfin établir le lien entre cette théorie et les comportements contre-productifs.

2.5.1. Généralité et fondement de la théorie du désengagement moral

Ici nous allons nous appesantir sur la présentation des généralités et des fondements de la théorie du désengagement moral.

2.5.1.1. Généralités sur la théorie désengagement moral

Le désengagement moral est une théorie sociocognitive qui a été mis au point par Bandura (1986). Elle se conçoit comme un processus se produisant graduellement par l'exposition répétitive à des situations qui rendent cette forme de reconstruction de la réalité séduisante ou nécessaire

Bandura (1986). C'est ainsi que la gravité des transgressions peut augmenter à mesure que l'inconfort des sanctions émotionnelles négatives est repoussé. Les mécanismes de désengagement moral se réfèrent « *aux processus cognitifs sociaux par lesquels une forme de comportement illicite, nuisible et antisocial est psychologiquement transformée de sorte qu'elle n'a plus ses qualités négatives qui auparavant dissuadaient l'individu de s'engager dans un tel comportement* » (Bandura, 1999). Dans les organisations, le désengagement moral est associé à l'adoption de modes d'action agressifs et à une plus grande sensibilité à la pression des pairs lors de situations transgressives. De plus, ce processus est affecté par un fort effet de genre, les hommes étant plus prompts au désengagement moral que les femmes (McAlister, 2001).

2.5.1.2. Les fondements de la théorie du désengagement moral

La théorie du désengagement moral tire ses fondements dans la théorie sociocognitive de Bandura (1986). Cette dernière conçoit les individus comme des êtres agissant de façon proactive et intentionnelle, autoréflexion et autorégulant. Le concept de moral de soi-même est considéré dans cette théorie de façon plus large. Dans cette logique, Bandura (1999) adopte une perspective « agentique », ce qui signifie qu'il spécifie les mécanismes qui aident les individus à vivre selon leurs normes morales. Les normes morales sont adoptées au cours de la socialisation et servent de conduite.

Dans la théorie sociale cognitive, l'agencement moral est exercé par l'auto-sanction, qui, encore une fois, est basé sur les normes morales d'un individu. Dans un processus d'autorégulation, les gens observent leur comportement et ses conditions sous-jacentes en se référant à leurs normes morales personnelles. La conduite est alors réglementée par les conséquences que les gens attendent de leur conduite. De cette façon, il faut s'attendre à ce que, par le biais d'auto-sanctions, les gens s'abstiennent d'agir d'une manière qui viole leurs normes morales et ont des conséquences négatives pour soi. Ou, comme le dit Bandura (1999) Les auto sanctions marquent la présence de la morale. En d'autres termes selon la théorie cognitive sociale, les gens ont la capacité d'exercer constamment une influence de soi sur leur comportement. Ils peuvent choisir de se comporter autrement que de manière inhumaine. Autrement dit les processus d'autorégulation peuvent fonctionner de manière inhibitive ou proactive. Selon Bandura (1999), s'abstenir de comportement représente la forme inhibitrice de l'agence morale, tandis que la forme proactive se reflète en se comportant humainement. Le comportement humain de cette façon, est plus que la simple absence

ou l'inhibition d'une conduite inhumaine. Il intègre le sentiment d'obligations sociales si forte que même des coûts personnels élevés sont acceptés pour agir contre ce qui est considéré comme "mauvais" ou immoral. Un fort sentiment d'estime de soi est donc attaché aux actions humaines. Ne pas faire ce qui est considéré comme moralement juste entraînerait donc l'auto-condamnation. Bandura (1999) appelle cette forme de morale où les choses positives sont faites et les actions négatives sont évitées, la moralité d'ordre supérieur. Cependant, un facteur important dans l'effet de l'autorégulation est la nécessité de l'activation. Les auto-sanctions n'entrent pas en jeu s'ils ne sont pas déclenchés. Une fois que le processus de désengagement est mis en place, les auto-sanctions sont inhibées.

2.5.2. Postulat de la théorie

La théorie du désengagement moral stipule que les processus d'autorégulation peuvent échouer lorsque les mécanismes de désengagement moral désactivent les liens cognitifs qui existent entre les comportements transgressifs et l'auto-sanction qui devraient les empêcher (Bandura, 1986, 1999, 2002).

2.5.3. Le processus de désengagement moral

Bandura (1996, 2000) a mis en place huit processus de désengagement moral divisés en trois sous-groupes. Le premier permet de reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité et diminuer son immoralité. Ces mécanismes agissent sur la perception du comportement répréhensible que l'auteur peut avoir. On y retrouve : la justification morale, la labellisation euphémistique, la comparaison avantageuse. Le deuxième processus vise à masquer/minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés à la victime. On y retrouve : le déplacement de la responsabilité et la diffusion de la responsabilité. Le troisième processus vise à minimiser les conséquences de l'acte avec comme mécanismes : la distorsion des conséquences de l'acte, la déshumanisation et l'attribution de la responsabilité.

2.5.3.1. Processus visant à reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité

Cette section est consacrée à la présentation de la justification morale, de la labellisation euphémistique et de la comparaison avantageuse comme processus visant à reconstruire l'acte valorisé.

2.5.3.1.1. Justification morale

La justification morale est le processus par lequel un employé va tenter de justifier sa conduite transgressive en la présentant comme servant des buts socialement et moralement acceptables pour soi-même mais également pour autrui (Bandura, 2002).

2.5.3.1.2. Langage euphémique/Labelisation euphémistique

Le langage euphémique est le principe par lequel un individu va donner un nom plus aseptisé à une même activité afin de la rendre plus acceptable par un individu (Jackson, 2005). Dans son analyse, Bandura (1999), va même plus loin en disant que « *le verbiage aseptisé et alambiqué, la conduite destructrice est rendue bénigne et ceux qui s'y livrent sont déchargés d'un sentiment d'appartenance personnelle. Les gens peuvent aussi se comporter beaucoup plus agressivement lorsque l'agression d'une personne reçoit une étiquette aseptisée plutôt que lorsqu'elle est appelée agression.* »

2.5.3.1.3 Comparaison avantageuse

La comparaison avantageuse consiste à opposer son propre comportement à un comportement plus répréhensible pour disculper sa propre conduite qui est alors considérée comme bienveillante. (Staub, 1990).

2.5.3.2. Processus visant à masquer/minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés

2.5.3.2.1. Déplacement de la responsabilité

Pour tenter de minimiser ou masquer son rôle, l'auteur peut tenter d'imputer sa responsabilité à un tiers en insinuant que le comportement répréhensible ne dépend pas de lui mais d'une pression sociale extérieure à lui ou de dictats d'autrui. (Bandura et al, 1996).

2.5.3.2.2. Diffusion de la responsabilité "Quand tout le monde est responsable, personne ne se sent vraiment responsable".

La collectivité permet de diminuer la responsabilité individuelle. En effet, tout préjudice causé par un groupe peut facilement être attribué aux comportements des individus (Staub, 1990). La diffusion de responsabilité peut également se manifester par la répartition des tâches dans un groupe qui semblent inoffensives quand elles sont perçues de manière individuelle mais sont nuisibles dans leur totalité. (Kelman, 1973).

2.5.3.3. Processus visant à minimiser les conséquences de l'acte

2.5.3.3.1. Distorsion des conséquences/maintien des conséquences hors de la conscience morale

D'autres moyens permettent d'affaiblir le contrôle moral en minimisant, en négligeant ou en faussant les effets de l'acte. Si la minimisation ne fonctionne pas, le préjudice peut être modifié, déformé ou ignoré. Il est plus facile de nuire lorsque la souffrance n'est pas visible et lorsque les actions nuisibles sont physiquement et temporellement éloignées de leurs effets (Bandura, 2002). Bandura prend notamment le cas de la technologie, qui est devenue meurtrière et dépersonnalisée.

2.5.3.3.2. Déshumanisation

La déshumanisation est le principe de faire perdre à la victime ses qualités humaines et de lui attribuer des caractéristiques sous-humaines (animales, objets). Ce mécanisme intervient sur la considération que l'auteur donne à la victime et permet de lever ses barrières morales. (Bandura et al, 1996). C'est le cas des injures et comportements agressifs vis à vis de ses collègues.

2.5.3.3.3. Attribution de la responsabilité

Cette technique vise à blâmer la victime et à intervertir la position d'auteur avec celle de victime. Les auteurs se considèrent comme des victimes, comme des personnes qui ont eu une réaction de défense justifiée face aux provocations. Les victimes sont accusées d'avoir causé leur souffrance (Bandura, 2002).

2.5.4. Point théoriques en relation avec les comportements contre-productifs

Les études portant sur les comportements contre-productifs au travail suggèrent que la théorie du désengagement moral, qui est une extension de la théorie sociale cognitive plus générale d'Albert Bandura (Bandura, 1986), pourrait expliquer pourquoi les gens manifestent de tels comportements au travail (Moore et al., 2012). Selon cette théorie sociale cognitive, lorsque les capacités d'autorégulation fonctionnent correctement, les comportements transgressifs sont freinés par l'auto-sanction (Bandura, 1986). Autrement dit, les individus anticipent qu'ils vont souffrir s'ils adoptent des comportements contraires à leurs standards moraux. La théorie du désengagement moral explique comment ce processus d'autorégulation peut échouer lorsque les mécanismes de désengagement moral désactivent les liens cognitifs qui existent entre les comportements transgressifs et l'auto-sanction qui devrait les empêcher (Bandura, 1986, 1999, 2002).

Le processus de désengagement moral joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi les individus sont capables de se comporter de façon contre-productive. (Bandura, Caprara et Zsolnai, 2000 ; Brief, Buttram & Dukerich, 2001). Selon Moore et al. (2012), le désengagement moral se produit par le biais d'un ensemble de huit mécanismes cognitifs liés qui favorisent les comportements non éthiques : Il s'agit de repenser cognitivement les actes non éthiques afin qu'ils apparaissent moins néfastes. Résultat, un individu est libre d'adopter des comportements qui sont nuisibles pour l'entreprise. Les employés(fonctionnaires) peuvent répondre aux perceptions de traitement qu'il estime injuste par des émotions négatives, comme la colère, l'outrage et le ressentiment (Folger, 1993), le désir de rétribution, et diverses réponses comportementales directes et indirectes comme le vol (Greenberg, 1990), le non-respect des lois et des procédures, le non-respect des autres, le non-respect de l'égalité, le non-respect des engagements, le non-respect des biens et de la propriété, le non-respect des faits et de l'honnêteté(Central Test, 2018).

Cet examen permet de comprendre qu'une manière appropriée de mesurer le risque de comportements contre-productifs consiste à évaluer les attitudes et opinions des personnes face aux comportements contraires à l'éthique lorsque les différents mécanismes cognitifs de désengagement moral sont activés. Ces mécanismes interviennent donc dans le processus d'autorégulation des individus selon lequel le contrôle moral interne peut être dégagé d'une conduite préjudiciable. Ces auteurs vont avoir recours à ces mécanismes pour tenter de justifier leur conduite répréhensible et de la rendre la plus acceptablement possible pour eux, mais également pour la société notamment en faisant recours à des évaluations plutôt négatives des situations de travail. Cette évaluation va les conduire inéluctablement à avoir une mauvaise justice organisationnelle perçue qui va les amener à se comporter de façon contre-productive d'après (Skarlicki et Folger, 1997 ; Skarlicki, Folger et Tesluk, 1999 ; Fox, Spector, & Miles, 2001).

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE

La première partie de cette recherche a porté sur les fondements conceptuels et théoriques des variables à l'étude. La deuxième partie présente les procédures de la phase empirique, les résultats qui en découlent et sa mise en lien avec leur littérature existante et ce en deux chapitre. Elle porte d'une part sur le chapitre 4 qui met en relief la méthodologie de la recherche, le chapitre 5 qui met l'emphase sur les résultats et d'autre part le chapitre 6 qui porte sur la discussion des résultats.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'objectif de ce chapitre est de décrire les choix méthodologiques effectués afin de vérifier les hypothèses de recherche. Concrètement, il s'agit de décrire les procédures, techniques et outils mis en place pour mener à bien la phase empirique de cette recherche. Selon Aktouf (1987), la méthodologie se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche. Dans l'optique de mieux présenter la manière par laquelle les données ont été collectées, nous commençons tout d'abord à présenter le type de recherche, ensuite nous mettrons en exergue l'opérationnalisation et le rappel de nos hypothèses, la technique d'échantillonnage et l'échantillon de l'étude et enfin la collecte des données, les instruments de mesure et les techniques d'analyses statistiques.

3.1. Type de recherche

Notre recherche est de type corrélationnel prédictif en ce sens qu'elle cherche à évaluer le lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs.

3.2. Opérationnalisation des variables

Nous présentons dans cette section l'opérationnalisation de chacune des variables. Dans le cadre de notre recherche, nous avons deux variables à savoir : la justice organisationnelle perçue (VI) et les comportements contre-productifs (VD). Le passage de la théorie à la vérification exige que l'on mesure des concepts au moyen d'indicateurs et celle-ci ne mesure qu'une dimension du concept

Tableau 2 : Tableau synoptique des variables à l'étude

Hypothèse générale	Variables	Modalités	Indicateurs	Mesures
Il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs	VI : justice organisationnelle perçue	Justice distributive perçue	Mauvaise perception	Échelle de la justice organisationnelle perçue Moorman (1991) Items 1, 2, 3 et 4
			Bonne perception	
		Justice procédurale perçue	Mauvaise perception	Échelle de la justice organisationnelle perçue Moorman (1991) Items 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11
			Bonne perception	
		Justice interactionnelle perçue	Mauvaise perception	Échelle de la perception la justice organisationnelle de Moorman (1991) Items 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 et 20
			Bonne perception	
	VD : Comportement contre-productif	Respect des lois et procédures	Respect	ETIX (CT, 2015) items 1, 2,3 et 4
			Non-respect	
		Respect des autres	Respect	ETIX (CT, 2015) items 5, 6, 7, 8
			Non-respect	
		Respect de l'égalité	Respect	ETIX (CT, 2015) items 9, 10 et 11
			Non-respect	
		Respect de l'engagement	Respect	ETIX (CT, 2015) items 12, 13 et 14
			Non-respect	
Respect des biens et de la propriété		Respect	ETIX (CT, 2015) items 15 et 16	
		Non-respect		
Respect des faits et de l'honnêteté		Non-respect	ETIX (CT, 2015) items 17, 18 et 19	
		Non-respect		

Notre modèle d'analyse conceptuelle

Comme nous l'avons vu, les perceptions de justice ne se forment pas de manière isolée et renvoient bien souvent aux pratiques organisationnelles qui concernent la distribution des ressources, les procédures et les relations interpersonnelles qui les accompagnent. Cependant, peu de recherches se sont intéressées directement à l'impact que la perception de la justice organisationnelle pourraient avoir sur les comportements organisationnels notamment les comportements contre-productifs. Notre problématique de recherche posée est donc celle de l'analyse du lien entre la perception de la justice organisationnelle dans sa triple dimension distributive, procédurale et interactionnelle et les comportements contre-productifs. L'adoption des comportements contre-productifs pourrait être liée à la mauvaise perception de la justice organisationnelle.

En effet, cette liaison pourrait être modéré par les caractéristiques sociodémographiques, notamment le sexe, l'âge, la religion, la région d'origine, l'ancienneté au poste etc... des travailleurs. Ainsi, Le fait de s'attarder sur les caractéristiques sociodémographiques permettra de mieux expliquer le lien incestueux qui pourrait exister entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs. Ces variables en principe doivent pour la plupart conditionnées par les ressources distribuées par l'organisation. On s'attend à ce qu'elles suscitent des perceptions de justice positive chez les salariés favorisant ainsi l'adoption des comportements plutôt productifs. Afin d'explorer la façon dont la justice organisationnelle influencerait l'adoption des comportements contre-productifs, nous avons tenté de construire un modèle où les différentes caractéristiques sociodémographiques agiront comme des variables modératrices en ce qui concerne les perceptions de justice. Ces caractéristiques sociodémographiques apparaîtraient ainsi comme une variable médiatrice. Elles expliqueraient ainsi le lien entre la perception de la justice organisationnelle et l'adoption des comportements contre-productifs chez les employés d'une organisation. L'ensemble des éléments de recherche parcouru nous a donc permis de formuler l'hypothèse générale visant à analyser le lien entre les dimensions de justice organisationnelle et les comportements contre-productifs. Nous avons représenté notre modèle où les caractéristiques sociodémographiques pourraient avoir un rôle médiateur selon la chaîne suivante (Figure 2)

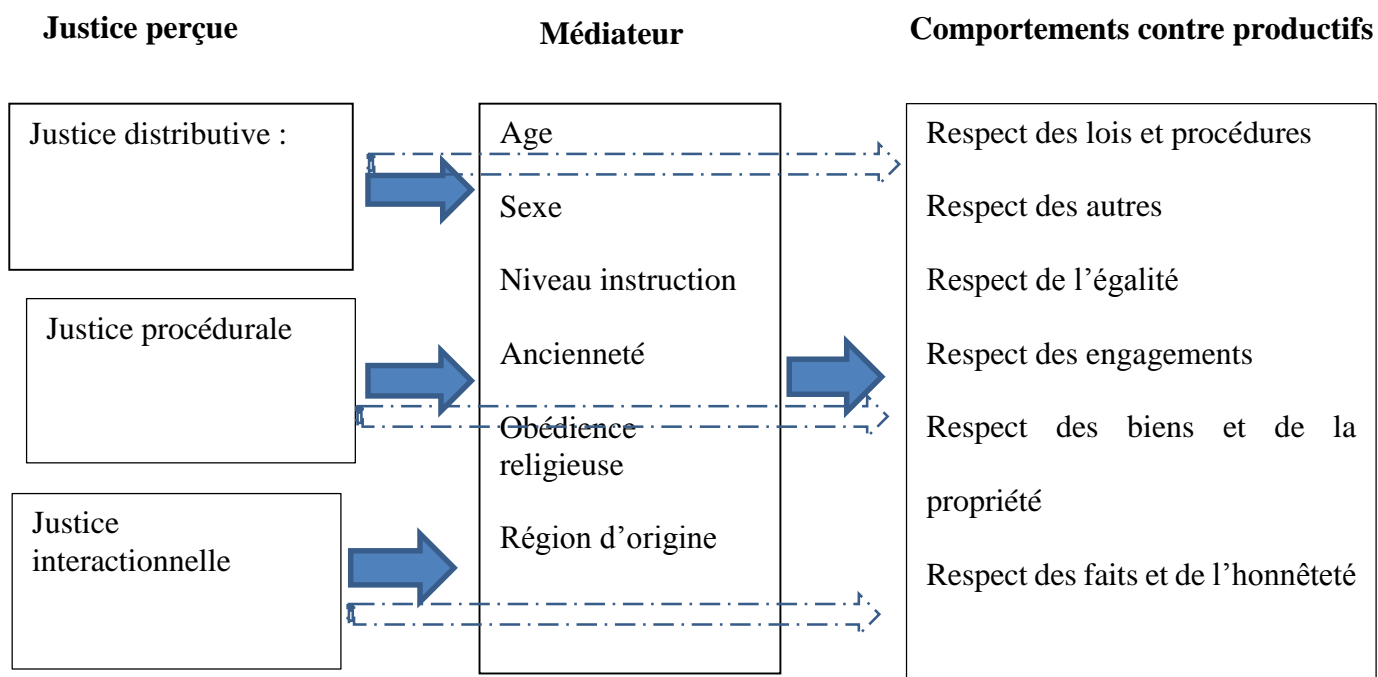


Figure 3 : Modèle conceptuel

3.3. Population d'étude

Dans le cadre de ce travail notre population d'étude est constituée de tous fonctionnaires régis par le Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000. Ce statut définit le fonctionnaire comme toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisée dans un cadre de la hiérarchie des Administrations de l'Etat. En raison de la taille très importante de notre population d'étude, il est techniquement impossible de prétendre pouvoir accéder à tous les fonctionnaires pour les besoins de la présente étude. Suivant cette logique, l'article 10 alinéas 1 du précédent décret nous permet de spécifier notre population d'étude. Ainsi, notre échantillon est constitué de tous les fonctionnaires sauf :

- Les personnels recrutés et gérés directement par l'Assemblée Nationale ;
- Les agents des collectivités publiques locales, des organismes parapublics et des établissements publics à caractère administratif, culturel, scientifique, industriel et commercial n'ayant pas la qualité de fonctionnaire ;
- Les agents de l'Etat relevant du code du travail ;
- Aux auxiliaires de l'administration ;
- Aux magistrats ;
- Aux militaires ;

- Aux fonctionnaires de la Sûreté Nationale et de l'Administration pénitentiaire.

Cette démarcation peut se justifier par des statuts particuliers qui régissent le fonctionnement de ces corps de métiers. Ces textes particuliers sont favorables en raison de nombreuses avantages à l'égard de ceux-ci.

Dans ce cas, il convient de se référer à une technique d'échantillonnage afin de constituer un échantillon représentatif de la population parente.

3.3.1. Technique d'échantillonnage

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons eu recours à la technique d'échantillonnage probabiliste plus précisément l'échantillonnage aléatoire simplifié. L'avantage de cette technique est qu'elle offre les mêmes chances aux membres de la population d'étude d'être sélectionnés (Fortin & Gagnon, 2016). Cela nous a permis d'avoir comme échantillon les fonctionnaires de villes d'Ebolowa.

3.3.2. Echantillon

De notre technique d'échantillonnage, notre échantillon est constitué de 200 fonctionnaires obtenu suivant les critères d'inclusion suivants :

- Être un agent de l'Etat ;
- Être régis par le statut général de la Fonction Publique ;
- Être en service dans la ville d'Ebolowa ;
- Accepter de répondre à nos instruments de collecte des données ;
- Avoir obtenu un score inférieur à 49.5 à l'échelle de désirabilité sociale.

Les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau3 : Distribution des fréquences des caractéristiques sociodémographiques des participants

	Effectif	Pourcentage(%)
Sexe du répondant		
Masculine	107	53.5
Féminin	93	46.5
Situation matrimoniale du répondant		
Célibataire	38	19.0
Marié/e monogame	123	61.5
marié/e polygame	35	17.5
séparé/e	4	2.0
Religion du répondant		
Catholique	114	57.0
Musulman	9	4.5
Protestant	40	20.0
Orthodxe	1	.5
Chrétien reveille	8	4.0
Animiste	28	14.0
Niveau d'instruction du répondant		
Secondaire	32	16.0
Supérieur	168	84.0
Diplôme le plus élevé		
BEPC/CAP/GCE-OL	4	2.0
Probatoire/BT	9	4.5
BAC/GCE-AL/BEP	72	36.0

DEUG/DUT/BTS/DSEP/HND	20	10.0
Licence	50	25.0
Maîtrise	28	14.0
DEA/Master et plus	17	8.5
Region d'origine du répondant		
Adamaoua	11	5.5
Centre	16	8.0
Est	10	5.0
Extrême-Nord	7	3.5
Littoral	16	8.0
Nord	9	4.5
Nord-Ouest	10	5.0
Ouest	106	53.0
Sud	2	1.0
Sud-Ouest	13	6.5
Emploi du répondant		
Enseignant	82	41.0
Comptable	13	6.5
Médecin	20	10.0
Infirmier	36	18.0
Administrateur civil	23	11.5
Ingenieur	26	13.0
Ancienneté dans le poste actuel		
moins de 10 ans	141	70.5
11-15 ans	20	10.0

16-20 ans	25	12.5
plus de 20 ans	14	7.0
Ancienneté dans le service		
moins de 10 ans	124	62.0
11-15 ans	20	10.0
16-20 ans	26	13.0
plus de 20 ans	30	15.0
Age du repondant		
inferieur a 25 ans	7	3.5
26-30 ans	23	11.5
31-35 ans	35	17.5
36-40 ans	41	20.5
41-45 ans	44	22.0
46-50 ans	10	5.0
51-55 ans	29	14.5
56-60 ans	10	5.0

Il ressort clairement du tableau précédent que les hommes représentent la majorité de notre échantillon d'étude. En effet, les hommes représentent 53.5% de notre échantillon d'étude, soit 107 personnes sur les 200. Quant aux femmes, elles représentent 46.5% de notre échantillon d'étude soit 97. Ensuite nous avons comme autres caractéristiques sociodémographiques la situation matrimoniale des participants. Il ressort du tableau précédent que notre échantillon est constitué en majorité des fonctionnaires mariés sous un régime de la monogamie. En effet, il représente 61.5% de notre population d'étude soit 123 individus.

En ce qui concerne la religion, celle-ci est majoritairement représentée est la religion catholique 57%, soit 114 répondants. Puis viennent les protestants (20%), les animistes (14%), les musulmans (4.5%) et enfin les chrétiens réveille (4.5%). Les croyants de l'église orthodoxe sont z » -les moins représentés (n=1).

S'agissant du niveau d'instruction, la plupart de nos répondants ont étudié à l'université (n=168) soit un taux de représentation de 84%, tandis que 16% seulement ont eu à faire des études secondaires. Pour ce qui est des diplômes les plus élevés, les titulaires du Baccalauréat/GCE-AL/BT sont les plus nombreux (n=72), ensuite les licenciés (n=50).

Concernant la région d'origine, celle de l'Ouest est la plus représentée avec 106 personnes soit 53% de notre échantillon. Ensuite les régions du Littoral (8%), du centre (8%), du Sud-Ouest (6.5%), de l'Adamaoua (5.5%) du Nord-Ouest (5%), de l'Est (5%), du Nord (4.5%), de l'Extrême-Nord (3.5%) et du sud (1%).

Les enseignants constituent la majorité de notre échantillon d'étude (n=82), soit un pourcentage de 41%. S'en suit les infirmiers (18 %), les ingénieurs (13%), les administrateurs civils (11.5%), les médecins (10%), et les comptables (6.5%).

S'agissant de l'ancienneté au poste actuel certains les fonctionnaires totalisant moins de 10 ans d'ancienneté sont les plus nombreux, soit 70.5% de la taille totale de notre échantillon, s'ensuit ceux dont l'ancienneté au poste est compris 16-20ans (12.5%), 11-15ans (10%) et enfin ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté à leur poste (7%).

En ce qui concerne les tranches d'âge, celle majoritairement représentée la tranche 41-45 ans (n=44), soit 22% de l'échantillon totale. Puis celle de 36-40 ans (20.5%), 31-35 ans (17.5%), 51-55 ans (14.5%), 26-30 ans (11.5%), 56-60 ans (5%) et enfin ceux dont l'âge est inférieur à 25 ans (3.5%). Après la présentation des caractéristiques sociodémographiques nous abordons la présentation de l'instrument de collecte des données.

3.4. Instruments de collecte des données

Nous présentons tour à tour les différentes échelles qui nous ont permis de collecter nos données de recherche

3.4.1. Echelle de mesure des comportements contre-productifs

ETIX est un outil d'évaluation conçu par Central Test (CT, 2015) pour mesurer les comportements contreproductifs au travail. Elle comporte 19 items répartis en six dimensions. La première évalue respects des lois et procédure. Elle comporte 4 items (allant de 1 à 4), exemple d'item, item 1 « *vous faites preuve d'un grand respect des lois et procédure dans votre propre comportements* », la deuxième dimension évalue le respect des autres et comprend 4 items (allant de 5 à 8), exemple d'item, item6 « *Vous affichez une attitude très positive vis-à-vis du respect d'autrui dans sa propre conduite* » ; la troisième dimension évalue le respect de l'égalité et comprend 3 items (allant de 9 à 11), exemple d'item, item11 « *Vous respectez les valeurs individuelles de chacun et vous cherchez à favoriser l'égalité.* » ; concernant la

quatrième dimension, elle évalue le respect des engagements et possède 3 items (allant de 12 à 14), exemple d'item, item 12 « *vous faites preuve d'un grand respect des engagements dans votre propre* » ; concernant la dimension respect des biens et de la propriété, elle est évalué à l'aide des items 15 et 16, exemple d'item, item 15 « *Vous affichez une attitude très positive vis-à-vis du respect des biens et de la propriété dans votre propre comportement.* » et enfin 3 items ont permis d'évaluer pour la dimension respect des faits et de l'honnêteté (items allant de 17 à 19) exemple d'item : item 17 « *vous dites toujours la vérité, même si cela pourrait vous faire du tort professionnellement, par exemple en cas d'erreurs ou de mauvais résultats* ».

Toutes les réponses s'effectuent sur une échelle Likert de 4 points, sur laquelle les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord ou de désaccord (1 = tout à fait d'accord, 2 = d'accord, 3 = pas d'accord, 4 = pas du tout d'accord).

Tableau 4 : Fidélité interne des facteurs d'ETIX

Facteurs d'ETIX	α de Cronbach de chaque dimension
Respect des lois et procédures	0,85
Respect des biens et de la propriété	0,78
Respect des faits et de l'honnêteté	0,85
Respect des autres	0,81
Respect des engagements	0,77
Respect de l'égalité	0,87

La fidélité interne ou inter-items indique dans quelle mesure les items d'une échelle sont homogènes dans leur contenu et mesurent tous le même construit. La fidélité interne est mesurée par l'alpha de Cronbach (α), qui calcule la moyenne de toutes les corrélations inter-items possibles en générant des valeurs de saturation factorielle au lieu de se reposer sur un seul indicateur de fidélité susceptible de contenir de nombreuses erreurs. L'alpha de Cronbach varie de 0 à 1, le chiffre 1 correspondant à une fidélité totale (Nunnally, 1978). Le coefficient recommandé étant de 0,7, il est considéré comme excellent si supérieur à 0,9, bon entre 0,7 et 0,9, acceptable à 0,6-0,7 médiocre à 0,5-0,6 et inacceptable en deçà de 0,5. L'alpha de Cronbach pour l'échelle de l'évaluation des comportements contre-productifs est .82 ce qui indique une bonne cohérence interne.

3.4.2. Echelle de mesure de la justice organisationnelle

Les trois sous-échelles de mesures retenues pour cette étude proviennent des travaux de Moorman (1991). L'échelle de justice distributive comprend quatre énoncés (allant de l'item 1 à l'item 4), exemple d'item ; item 1 « *La reconnaissance (retours sur mon travail, salaire, estime, opportunités de carrière...) que je reçois de mes supérieurs correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail.* » celle de la justice procédurale comprend sept énoncés (allant de l'item 5 à l'item 11) exemple d'item ; item 7 « *Les décisions sont prises de la même façon pour tous les agents.* » et enfin l'échelle de la justice interactionnelle comprend neuf énoncés

(allant de l’item 12 à l’item 20) exemple d’item 16 « *Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant* ». Pour chacun des énoncés, le participant doit cocher, sur une échelle de Likert numérotée de 1 pas du tout d’accord à 4 tout à fait d’accord, le chiffre correspondant le mieux à sa perception. Ces échelles sont utilisées dans la grande majorité des études et son reconnu pour leur fiabilité (Colquit, 2001). De plus, ces trois échelles de Moorman (1991) sont très utilisées dans les études qui s’intéressent spécifiquement aux relations entre la justice organisationnelle et les comportements organisationnels Elovainio et al. (2001, 2003). L’alpha de Cronbach reportés par ces chercheurs est très satisfaisant, ce qui traduit une bonne fiabilité et bonnes qualités psychométriques de ces sous-échelles, $\alpha=.91$.

Tableau 5 : Présentation de la fiabilité des sous échelles de la justice organisationnelle à partir de notre échantillon

Sous échelle de la justice organisationnelle	Alpha de Cronbach
Justice distributive	.93
Justice procédurale	.85
Justice interactionnelle	.90

En se basant sur ces constats, nous avons décidé de retenir ces sous échelles pour cette étude

3.4.3. Echelle de mesure de la désirabilité sociale

Afin de contrôler les biais de desirabilité sociale nous avons utilisé le Marlowe-Crowne Social Desirability (M-CSD) développé par Crowne et Marlowe (1960). Le M-CSD comporte 33 items de type vrai ou faux. Dans la version originale de l’instrument, le coefficient de cohérence interne obtenu est de .88 (Crowne & Marlowe, 1964). La version française utilisée dans cette étude révèle un alpha de .70. Exemple d’item _ « *Lorsque je suis à la maison, mes manières à table sont identiques à celles que j’ai au restaurant* »

Tableau 6 : Le score de la désirabilité sociale des participants

N	200
Moyenne	38.5650
Ecart type	3.68697

Le tableau précédent nous présente la moyenne obtenue par les répondants en concerne la désirabilité sociale. Il ressort de ce tableau que les participants à cette recherche n’ont pas eu la tendance à se présenter sous un jour favorable (M=38.5 ; E-T.=3.69). Ce qui nous amène à

conclure que le biais de présente de soi a été neutralisé car les participants qui avaient un score de désirabilité supérieur 49.5 ont été tout simplement retiré de notre échantillon d'étude.

A toutes fins utiles, les variables sociodémographiques de l'échelle prenaient en compte le sexe, l'âge, le statut matrimoniale, l'obédience religieuse le niveau d'étude, le diplôme le plus élève, la région d'origine, le nombre d'année d'expérience dans la fonction publique et le nombre d'année d'expérience au poste actuel du répondant.

3.5. Collecte de données

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons utilisé les échelles de mesures en raison de leurs caractères scientifiques (Fortin & Gagnon, 2016).

Les données ont été recueillies entre Mars et Avril 2020. Après avoir soumis le questionnaire au répondant, l'enquêteur rappelait la manière par laquelle celui-ci devrait répondre. Le répondant mentionne tout abord ses caractéristiques, puis donne son opinion aux échelles de la justice organisationnelle (Moorman, 1991), comportements contre-productifs (CT, 2015) et de la désirabilité sociale (Crowne & Marlowe, 1964).

Les instruments décrits et collectés auprès de l'échantillon des fonctionnaires de la ville d'Ebolowa sont analysés grâce au logiciel Statistical Package for the Social Science (SPSS .23). Dans cette partie nous décrivons clairement les tests statistiques qui doivent être utilisés pour mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche. Mais avant, il sera présenté les tests utilisés pour assurer une validité des instruments de mesure.

3.6. Outils statistiques

Nous présenterons ici les tests statistiques que nous utiliserons dans cette recherche

3.6.1. Le test de corrélation

Cette recherche à caractère corrélationnelle a pour objectif d'étudier la relation entre les variables à l'étude. Le coefficient de corrélation de Pearson est un test paramétrique qui permet de déterminer s'il existe une association entre deux variables continue (Fortin et Gagnon, 2016). Ici, nous mesurerons ces relations en utilisant des coefficients de corrélation ; et la mesure la plus utilisée ici est celle de Pearson notée r avec pour formule mathématique :

$$r = \frac{\sum(xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum xy) - (\sum x)^2][n(\sum yx) - (\sum y^2)]}}$$

Formule mathématique de l'indice de corrélation selon Pearson

N=nombre de pair de note

$\sum xy$ =somme des produits de x et de y

$\sum x$ =sommés des valeurs de x

$\sum y$ =sommés des valeurs de y

$\sum x^2$ =somme de tous les carrés de scores de x

$\sum y^2$ =somme de tous les carrés de scores de y

$(\sum x)^2$ =somme au carrés des scores de x

$(\sum y)^2$ =somme au carrés des scores de y

Le coefficient de corrélation fournit un indice numérique de la force et de la direction de la relation entre deux variables (Fortin et Gagnon, 2016 P.424). Pour savoir si un coefficient est significatif, on vérifie l'hypothèse nulle, selon laquelle il n'existe pas de relation entre les variables indépendante et dépendante, puis on détermine le sens de la relation (positif ou négatif), ainsi que la force de celle-ci (faible, moyenne, forte). Il est à noter que plus le coefficient se rapproche de +ou- 1 plus la relation entre les deux variables est forte. La taille du coefficient de corrélation fournira certaines indications sur le degré de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Le critère de signification du coefficient de corrélation est habituellement 0,05. SPSS marque tout coefficient de corrélation significatif à ce niveau avec un astérisque. Les conclusions directes sur la causalité ne pourront pas être tirées à partir d'une corrélation. L'on ira plus loin en faisant recours à l'analyse de régression linéaire simple.

3.6.2. La régression linéaire simple

La régression linéaire simple permet de prédire la valeur d'une variable dépendante en se fondant sur la valeur d'une variable indépendante. Parlant de la régression simple, trois tests statistiques sont couramment cités. C'est le cas du coefficient de détermination (R^2), le coefficient de régression (β), et l'analyse de la variance (ANOVA notée F) (Field, 2009). Le premier renvoie au coefficient de corrélation au carré ou de détermination R^2 qui selon Field (2009), est une mesure de la quantité de variabilité dans une variable qui est partagée par l'autre ou encore la quantité de variance dans le résultat expliqué par le modèle par rapport à la variation. R^2 est exprimée en pourcentage et est multiplié par 100. Le pourcentage représente niveau de variation du résultat qui peut être expliqué par le modèle. Elle a comme formule mathématique :

$$R^2 = \left[\left(\frac{n-1}{n-k-1} \right) \left(\frac{n-2}{n-k-2} \right) \left(\frac{n+1}{n} \right) \right] (1 - R^2)$$

Formule mathématique du coefficient de régression (Field, 2009)

Avec :

R² : la valeur non ajustée,

n : le nombre de participants

k : le nombre de prédicteurs dans le modèle.

La seconde renvoie à la valeur « bêta » abrégée « β », qui indique le gradient de la droite de régression et la force de la relation entre un prédicteur et la variable de résultat. Dans le cas où elle est significative (Sig. $<.05$ dans la table SPSS), alors nous pouvons conclure que la variable explicative, prédit significativement la variable expliquée. Enfin, la valeur F-ratio découlant de l'ANOVA, indique à quel niveau de variabilité du modèle peut être expliqué par rapport à ce qu'il ne peut pas expliquer (c.-à-d. à quel point le modèle est comparé à quel point il est mauvais). Pour Field (2009), un bon modèle doit avoir un grand F-ratio (supérieur à 1 au moins) si le modèle, dans son ensemble, donne un bon degré de prédiction de la variable de résultat.

En bref, le recours aux analyses de régression linéaire simple a été faite pour aller au-delà de la description de la relation entre les variables. En effet la régression nous permettra de prédire des liens éventuels entre les variables.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS

La présentation des résultats porte sur la description des faits qui ont lieu à l'étape de l'analyse statistique des données. Il existe deux types d'analyse statistique : les statistiques descriptives et inférentielles (Fortin & Gagnon, 2016). La première essentiellement descriptive, fait mention des analyses préliminaires, la seconde quant-à-elle inférentielle permet de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche.

4.1. Analyse préliminaire

La présentation des résultats provenant de l'analyse descriptive quantitative des données, a pour but de fournir un aperçu de l'ensemble des caractéristiques des participants et d'examiner la distribution des valeurs des principales variables déterminées à l'aide des tests statistiques. Ainsi, les analyses descriptives telles que la moyenne et l'écart type sont les principaux indicateurs permettant de résumer les données. Comme la moyenne est souvent assortie d'une variable de dispersion, on utilise l'écart type pour connaître l'étalement des scores par rapport à la moyenne.

Dans le but de rendre les tests statistiques valides, nous devons vérifier la distribution d'échantillonnage si celle-ci est normalement distribuée. Le tableau 6 présente les données pouvant rendre compte de la distribution.

Tableau 7 : statistiques descriptives des variables de l'étude

	La justice organisationnelle perçue	les comportements contre- productifs
N	Valide	200
	Manquant	0
<hr/>		
	Moyenne	35.6150
	Médiane	30.0000
	Mode	38.00
	Ecart type	5.4889
	Variance	30.238
	Asymétrie	.109
	Erreur standard d'asymétrie	-.428
	Plage	.172
	Minimum	.172
	Maximum	22.00
		49.00
		71.00

4.1.1. La justice organisationnelle perçue

Comme le montre le tableau 6 pour l'ensemble des variables modulant la justice organisationnelle perçue, les répondants ont obtenu une moyenne de 35.61 ($M=35.61$). Ce résultat indique qu'en général, notre échantillon a une perception négative de la justice organisationnelle, au regard de la médiane ($Me = 40.00$). Toutefois, l'écart-type obtenu pour la justice organisationnelle perçue semble aussi élevé, ce qui suggère que les données se dispersent adéquatement ($E.T. = 5.48$). Comme l'indiquent le maximum ($X_{max} = 69$) et le minimum ($X_{min} = 33$), il est clair que certains participants (la minorité) ont une bonne justice organisationnelle perçue, alors que d'autres (la grande majorité) ont une mauvaise justice organisationnelle perçue. Qu'en est-il des comportements contre-productifs ?

4.1.2. Les comportements contre-productifs

Comme nous pouvons le constater au tableau précédent (n°6), la moyenne sur les comportements contre-productifs ($M = 61,96$) montre que les fonctionnaires adoptent très souvent les comportements contre-productifs dans leurs lieux de service respectifs. Notons tout de même que la moyenne de cette variable est très élevée malgré un écart-type peu élevé ($E.T. = 3.62$), nous concluons que cette variable présente une bonne dispersion des données. En appui, le maximum et le minimum démontrent que tous les résultats sont élevés ($X_{max} = 71$ vs $X_{min} = 49$) contre la médiane qui est égale à 38 ($Me=38$).

4.1.3. Analyse de corrélation

Les corrélations entre les sous dimensions de l'échelle de la justice organisationnelle et l'échelle des comportements contre-productifs sont aussi effectuées.

Tableau 8 : Corrélation entre l'échelle de la justice organisationnelle et ses principales dimensions

	1	2	3	4
1. Justice organisationnelle	1			
2. Justice distributive	.628**	1		
3. Justice procédurale	.691**	.267**	1	
4. Justice interactionnelle	.763**	.195**	.236**	1

Note : ** $p < .001$

D'un point de vue statistique, il ressort du tableau 7 que la justice procédurale est liée à la justice distributive ($r=.267$), à la justice interactionnelle ($r=.185$). Quant à la justice organisationnelle, elle est reliée à la justice distributive ($r=.628$), à la justice procédurale ($r=.691$) et enfin à la justice interactionnelle ($r=.763$). Ces corrélations sont élevées et toutes significativement positives. Bien que ces corrélations soient toutes élevées, elles sont toutes

normales parce qu'on est ici dans un contexte de sous dimensions à l'intérieur d'un construit (Haccoun, 2013).

Tableau 9 : Corrélations entre les comportements contre-productifs et ses dimensions

	1	2	3	4	5	6	7
1. Comportements contre-productifs	1						
2. Respect des lois et procédures	.667**	1					
3. Respect des autres	.659**	.318**	1				
4. Respect de l'égalité	.586**	.151*	.308**	1			
5. Respect des engagements	.542**	.157*	.123*	.253**	1		
6. Respect des biens et de la propriété	.535**	.265**	.234**	.165*	.236**	1	
7. Respect des faits et de l'honnêteté	.544**	.145*	.171*	.302**	.381**	.184**	1

Note : * $p < .05$, ** $p < .001$

Il ressort du tableau 8 que, les comportements contre-productifs sont liés au respect des lois ($r=.667$), au respect des autres ($r=.659$), au respect d'égalité ($r=.586$), au respect des engagements ($r=.542$), au respect des biens et de la propriété ($r=.535$) et enfin au respect des faits et de l'honnêteté. Il est important de noter que ces liens sont tous positifs et des seuils de significativité bons ($p<.05$ et $p<.001$)

En conclusion, les variables de l'étude se dispersent et se distribuent normalement sur le centre. Elles ne débordent pas les seuils de non normalité univariée recommandée en psychologie. Ces tests ont permis de mettre en exergue les dimensions des échelles. Ces dimensions à travers l'analyse, montrent de bons indices d'homogénéité entre elles, de cohérence interne entre les échelles ainsi que des interrelations. Il est donc important de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche.

4.1.4. Mesure d'association entre les caractéristiques sociodémographiques et les comportements contre-productifs

Nous voulons savoir chez les fonctionnaires, quelles caractéristiques expliquent le plus l'adoption des comportements contre-productifs pendant leurs activités dans leurs lieux de services. Le tableau 9 présente les résultats après analyse statistique.

Tableau 10 : Comportements contre-productifs en fonction caractéristiques sociodémographiques

	Moyenne	N	Ecart type
Sexe du répondant			
Masculin	62.2336	107	5.51598
Féminin	61.5652	92	5.70965
Diplôme le plus élevé du répondant			
BEPC/CAP/GCE-OL	66.0000	4	1.41421
PROBATOIRE/BT	64.2222	9	3.30824
BAC/GCE-AL/BEP	62.3889	72	5.79353
DEUG/DUT/BTS/DSEP/HND	57.3500	20	3.84263
Licence	61.4200	50	5.86268
Maitrise	63.2143	28	6.11227
DEA/master et plus	63.0000	17	3.55317
Emploi ou poste actuel du répondant			
Enseignant	61.8049	82	5.47371
Comptable	63.8462	13	1.81871
Médecin	60.8500	20	5.72414
Infirmier	65.2222	36	4.63595
Administrateur civil	61.3043	23	5.38883
Ingénieur	58.4615	26	6.37012
Nombre d'année d'expérience du répondant au poste actuel			
moins de 10 ans	61.4681	141	5.75519
11-15 ans	58.3000	20	5.03775
16-20 ans	66.8000	25	2.29129
plus de 20 ans	63.5714	14	2.90131
Obédience religieuse			
Catholique	61.2105	114	5.57566
Musulman	64.8889	9	2.31541

Protestant	63.0750	40	5.13603
Orthodoxe	54.0000	1	.
Chrétien réveille	57.8750	8	5.56616
Ancienneté du répondant dans le service			
moins de 10 ans	60.4274	124	5.92250
11-15 ans	65.6000	20	3.63318
16-20 ans	65.8077	26	2.85684
plus de 20 ans	62.5667	30	4.38401
Région d'origine du répondant			
Adamaoua	63.2727	11	3.60807
Centre	66.0625	16	7.54956
Est	60.3000	10	5.41705
Extrême-Nord	61.1429	7	5.30498
Littoral	60.3125	16	4.09420
Nord	66.8889	9	1.83333
Nord-Ouest	62.1000	10	5.56677
Ouest	61.8113	106	5.32579
Sud	63.5000	2	6.36396
Sud-Ouest	57.0769	13	5.66365
Niveau d'instruction du répondant			
Secondaire	59.5000	32	6.47576
Supérieur	62.4345	168	5.33168
Age du répondant (Regroupé)			
inferieur a 25 ans	60.0000	7	7.63763
26-30 ans	64.1739	23	4.83972
31-35 ans	62.0571	35	6.78642
36-40 ans	59.8293	41	5.73107
41-45 ans	61.1818	44	5.30148
46-50 ans	62.7000	10	4.71522
51-55 ans	63.5172	29	4.17151
56-60 ans	64.3000	10	3.62246

Il ressort du tableau 9 que les hommes sont plus contre-productifs ($M=62.23$, $E.T.=5.51$) que les femmes ($M=61.56$, $E.T.=5.70$). Ce même tableau indique que les fonctionnaires les moins diplômés (BEPC/CAP/GCE-OL) sont plus contre-productifs ($M=66,00$ $E.T.=1.41$). Ensuite viennent les titulaires de probatoire/BT ($M=64.22$, $E.T.=3.30$), BAC/GCE-AL/BEP ($M=62.3889$, $E.T.=5.79353$). Les titulaires du DEUG/DUT/BTS/DSEP/HND se sont montrés moins contre-productifs ($M=57.35$, $E.T.=3.84$). Les titulaires de licence sont tous aussi contre-productifs ($M=61.4200$, $E.T.=5.86268$) que les titulaires de Maîtrise $M=63.2143$, $E.T.=6.11227$) et les titulaires de DEA/master et plus ($M=63$, $E.T.=3.55317$).

Nous avons voulu savoir si l'adoption des comportements contre-productifs était fonction de l'emploi ou du poste du répondant. Il ressort que les infirmiers sont plus contre-productifs que les autres corps de métier représentés dans cette étude ($M=65.22$, $E.T.=4.63$) ; ensuite viennent les comptables ($M=63.84$, $E.T.=1.81$), les enseignants ($M=61.80$, $E.T.=5.47$). Les ingénieurs se sont montrés moins contre-productifs que tous les autres corps de métier ($M=58.46$, $E.T.=6.37$).

Ce même tableau indique que les comportements contre-productifs étaient aussi fonction du nombre d'années d'expérience du répondant à l'actuel poste. Ainsi, les fonctionnaires qui ont entre 16 et 20 années d'expérience à leur poste actuel se montrent plus contre-productifs que d'autres ($M=68.80$, $E.T.=2.29$) que ceux ayant plus de 20 années expérience à leur poste actuel ($M=6357$, $E.T.=2.90$). Les fonctionnaires ayant moins de 10 années d'expérience au poste actuel se montrent moins contre-productifs que d'autres ($M=61.46$, $E.T.=5.75$). S'agissant de la religion des fonctionnaires, les musulmans se montrent plus contre-productifs ($M=64.88$, $E.T.=2.31$), ensuite viennent les protestants ($M=63.07$, $E.T.=5.13$), les catholique ($M=61.21$, $E.T.=5.57$). Les chrétiens réveillés se sont montrés moins contre-productifs que tous les autres ($M=57.87$, $E.T.=5.56$).

Toutefois, entre l'ancienneté et l'adoption des comportements contre-productifs, les fonctionnaires de moins de 10 ans se montrent moins contre-productifs ($M=.60.42$, $E.T.=5.92$), contre ceux de plus de 15 ans ($M=65.6$, $E.T.=3.633$) et plus ($M=62.43$, $E.T.=5.33$) 16 et 20 ans qui se montrent plus contre-productifs.

Enfin s'agissant de l'âge des fonctionnaires, on observe une certaine modulation au niveau de l'adoption des comportements contre-productifs. Ainsi, ceux des fonctionnaires dont l'âge est compris entre 56 et 60 ans sont plus contre-productifs ($M=64.30$, $E.T.=3.62$) que le reste des fonctionnaires âgés de moins de 56 ans ($M=60.00$, $E.T.=7.63$).

4.2. Mise à l'épreuve des hypothèses de recherche

Nous avons précédemment mentionné que l'analyse des données sert d'une part à décrire les caractéristiques de l'échantillon et d'autre part de trouver des réponses aux questions de recherches à travers les inférences c'est-à-dire, vérifier les hypothèses formulées par le chercheur. Ce qui pourra permettre de tirer des conclusions sur la population cible à partir de l'échantillon (Fortin & Gagnon, 2016). Dans cette section, les hypothèses de recherche formulées sont vérifiées.

4.2.1. Processus de vérifications des hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons appliqué les tests de corrélation d'une part et de régression d'autre part. Ce double choix rentre en droite ligne du devis de recherche qui est de type corrélationnel et prédictif. Ainsi pour le test de corrélation, nous avons procédé comme suit :

4.2.1.1. Test d'hypothèse

Ce test d'hypothèses obéit à une séquence de 6 étapes que nous tenons à rappeler.

Etape 1 : Formulation des hypothèses statistiques (Ho et Ha)

Ho, encore appelée hypothèse nulle, est un énoncé qui ne prédit pas de relation significative ou exacte entre les variables ;

Ha, appelée hypothèse alternative par contre, est un énoncé qui établit effectivement un lien entre variables.

Etape 2 : Détermination de l'effectif n et la marge d'erreur p ou α

« N » représente notre échantillon. Pour notre étude, il est de 200 fonctionnaires exerçant dans les services déconcentrés de l'Etat dans la ville de Dschang. Quant à la marge d'erreur, la nôtre est notée « p » et est estimée à 0,05, soit 5%.

Etape 3 : Choix de la statistique adaptée ou appropriée

La statistique appropriée pour notre étude est le test de corrélation (r) et le test de régression (β).

Etape 4 : Lecture de la statistique critique et règle de décision

Après calcul de la corrélation et de la régression, la lecture de la valeur de r et de β se fait sur le tableau. Ainsi, la règle de décision est déclinée comme suit :

Pour $p > 0,05$, H_0 est acceptée ;

Pour $p < 0,05$ H_0 est rejetée.

Etape 5 : Calcul de la statistique observée

NB : la valeur de la corrélation et de la régression doit est comprise entre [-1, 1]

Etape 6 : Décision statistique (Ho) et Conclusion (Ha)

- Décision statistique

- Conclusion

C'est ce cheminement qui va sous-tendre notre processus de vérification des hypothèses, pour cette première étape.

4.2.2. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 1

Il est question dans cette section de présenter le coefficient de corrélation entre la mauvaise perception de la justice distributive et les comportements contre-productifs.

Ha1 : la mauvaise perception de la justice distributive prédit les comportements contre-productifs.

H01 : la mauvaise perception de la justice distributive ne prédit pas les comportements contre-productifs.

Tableau 11 : corrélation entre justice distributive et comportements contre-productifs

		1	2
1. justice distributive	Corrélation de Pearson	1	-.240**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	200	200
2. comportements contre-productifs	Corrélation de Pearson	-.240**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

a. Prédicteurs : (Constante), justice distributive

Il ressort de ce tableau qu'il existe un lien faible, négatif et significatif entre la mauvaise perception de la justice distributive et les comportements contre-productifs ($r = -.240$, $P < .001$).

4.2.3. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 2

Il est question dans cette section de présenter le coefficient de corrélation entre la justice procédurale et les comportements contre-productifs.

Ha2 : la mauvaise perception de la justice procédurale favorise l'adoption des comportements contre-productifs.

H02 : la mauvaise perception de la justice distributive ne favorise pas les comportements contre-productifs.

Tableau 12 : corrélation entre justice procédurale et comportements contre-productifs

		1	2
1. justice procedural	Corrélation de Pearson	1	-.172*
	Sig. (bilatérale)		.002
	N	200	200
2. comportements contre-productifs	Corrélation de Pearson	-.172*	1
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	200	200

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Il ressort de ce tableau qu'il existe un lien négatif et significatif entre la mauvaise perception de la justice procédurale et les comportements contre-productifs ($r = -.172$, $p < .005$).

4.2.4. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 3

Il est question dans cette section de présenter le coefficient de corrélation entre la justice procédurale et les comportements contre-productifs.

Ha3 : la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs.

H03 : la mauvaise perception de la justice interactionnelle ne génère pas les comportements contre-productifs.

Tableau 13 : Corrélation entre justice interactionnelle et comportements contre-productifs

			1	1
1. justice interactionnelle	Corrélation de Pearson		1	-.264**
	Sig. (bilatérale)			.000
	N		200	200
2. comportements contre-productifs	Corrélation de Pearson		-.264**	1
	Sig. (bilatérale)		.000	
	N		200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Il ressort de ce tableau qu'il existe un lien négatif et significatif entre la mauvaise de la justice interactionnelle et les comportements contre-productifs ($r=-.240$, $p<.001$).

Les résultats ci-dessus présentés montrent qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs ($p<.005$). Cependant, nous avons aussi voulu savoir si la justice organisationnelle perçue pouvait prédire les comportements contre-productifs. Pour cela, Il est important de procéder à une analyse de la régression linéaire simple afin d'évaluer les relations de prédiction entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs.

Tableau 14 : Présentation du coefficient de détermination entre les dimensions de la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Récapitulatif des modèles			Modifier les statistiques		Sig.Variation de F
				Erreur standard de l'estimatin	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.334 _a	.112	.098	5.33486	.112	8.204	3	196	.000

a. Prédicteurs : (Constante), justice interactionnelle, justice distributive, justice procédurale

Il ressort du tableau 13 que la justice organisationnelle prédit 9.8% de l'adoption des comportements contre-productifs chez les fonctionnaires à travers ses dimensions à savoir la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Tableau 15 : Présentation du coefficient de régression entre les dimensions de la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	71.966	2.206		32.617	.000
	justice distributive	-.284	.112	-.179	-2.535	.001
	justice procedural	-.103	.100	-.074	-1.035	.002
	justice interactionnelle	-.229	.076	-.212	-3.027	.000

a. Variable dépendante : comportements des comportements contre-productif

Il ressort du tableau 14 qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle et les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires. En effet la mauvaise perception de la justice distributive prédit les comportements contre productifs ($\beta = -.179$, $p < .001$, et $t = -2.535$) ; la justice procédurale favorise les comportements contre-productifs ($\beta = -.074$, $p < .005$), et $t = -1.035$) et la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs ($\beta = -.212$, $p < .001$), et $t = -3.027$). De ces résultats, nous pouvons dire que les différentes dimensions de la justice organisationnelle perçue sont corrélées avec les comportements contre-productifs, mais elles prédisent ceux-ci. De ce tableau découle la figure ci-dessus.

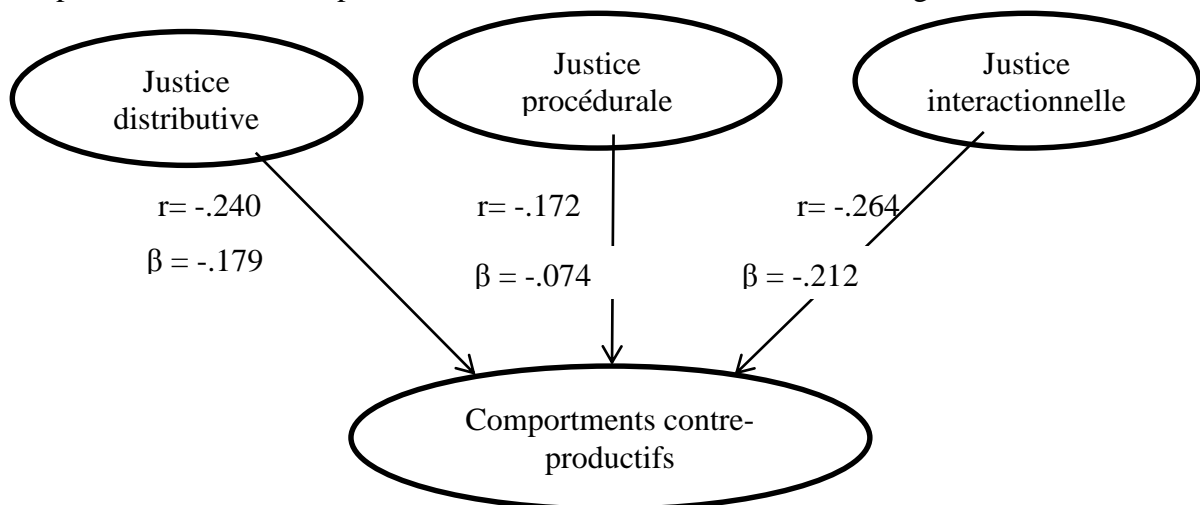


Figure 4 : Coefficient standardisé de l'adoption des comportements contre-productifs en fonction de la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle

Tableau 16 : Présentation des hypothèses mises à l'épreuve

Hypothèses	Résultats
HR1: la mauvaise perception de la justice distributive prédit l'adoption des comportements contre-productifs	Confirmée
HR2 : la mauvaise perception de la justice procédurale favorise comportements contre-productifs	Confirmée
HR3 : la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs	Confirmée

Du tableau 15, il ressort que toutes nos trois hypothèses de recherche sont confirmées. Ce qui par suite logique nous amène à conclure qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, les résultats précédemment présentés en lien avec notre question de recherche, soit « quel lien existe-t-il entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs ? » sont discutées. Plus précisément, il est question de rendre compte des résultats à la lumière de la littérature existante. Pour cela, l'accent sera mis sur les apports théoriques et méthodologiques après avoir réitéré les objectifs poursuivis. Pour terminer, les principales limites suivies de quelques pistes de réflexions seront présentées.

5.1. Objectifs de la recherche

Cette recherche a pour objectif d'évaluer le lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs. Pour atteindre cet objectif, une hypothèse générale a été formulée. En effet, cette hypothèse stipule qu'il existe un lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs. Afin de mettre à l'épreuve cette hypothèse générale, 3 hypothèses de recherche ont été formulées. Les résultats obtenus ont permis de confirmer les hypothèses émises.

5.2. Les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires de la ville d'Ebolowa

En considérant les participants sans distinction catégorielle, il ressort que les fonctionnaires adoptent les comportements contre-productifs, dans la mesure où la moyenne des scores obtenus par l'ensemble des participants à l'échelle de Central Test (2015) est supérieure à la moitié du total de points possibles de l'échelle administrée (61.96). Cette situation peut s'expliquer par le fait que, l'intérêt général qui est par ailleurs la mission principale de la fonction publique, est la cause des comportements contre-productifs. Ceci s'explique par le fait que, les fonctionnaires vont commettre des actes s'inscrivant dans la logique que ceux-ci ne les seront pas imputés car le travail se fait collectivement. Dans cette logique, la perception de la justice est un processus psychologique qui dépend des individus, d'un corps de métier à un autre etc... Ainsi, les résultats obtenus sans distinction catégorielle des participants sont en accord avec les attentes théoriques qui voudraient que lorsque les mécanismes de désengagement moraux désactivent les liens cognitifs existant entre les comportements transgressifs et l'auto sanction, il y a échec de l'auto sanction (Bandura, 1986).

L'adoption des comportements contre-productifs est aussi justifiée par le fait que le processus visant à reconstruire l'acte pour valoriser sa moralité, le processus visant à masquer/minimiser le rôle de l'auteur dans les dommages causés, le processus visant à minimiser les conséquences de l'acte sont déclenchés (Bandura, 2002). A travers des actes de déplacement de la responsabilité, les fonctionnaires tenteront aussi de minimiser ou masquer

leur rôle. Ils tenteront d'imputer leurs responsabilités à une tiers personne en insinuant que le comportement répréhensible ne dépend pas d'eux mais d'une pression sociale extérieure à eux ou de dictats d'autrui. (Bandura et al, 1996).

6.2.1. La justice distributive en lien avec les comportements contre-productifs

La première hypothèse de recherche était la suivante : la mauvaise perception de la justice distributive prédit les comportements contre-productifs. Cette hypothèse de recherche a été confirmée dans la présente recherche. Concrètement, les fonctionnaires qui ont une mauvaise perception de la justice distributive se comporter de façon contre-productive ($r = -.240$, $\beta = -.179$ et $p < .001$). Dans le contexte camerounais, avec la rareté de l'emploi, seule la fonction publique offre une sécurité de l'emploi. Les fonctionnaires, même avec une mauvaise perception de la justice, ne manifestent pas l'intention de quitter la fonction publique. Cependant, ils peuvent commettre des actes qui vont les permettre de rétablir l'équilibre face à l'injustice ressentie Adams (1963).

Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'aujourd'hui, la différenciation et l'individualisation de la rémunération des fonctionnaires camerounais ont contribué à changer la vision des choses. Le travail ne désigne plus seulement le poste, mais aussi le corps auquel appartient le fonctionnaire. Pour avoir ainsi joué sur les mots, le gouvernement se trouve aujourd'hui face à une population salariée qui juge le système de rémunération inéquitable en sanctionnant de manière injuste les bons et les mauvais, les cadres et les subalternes, les présents et les absents. Au niveau d'un même corps et d'un même service, lorsqu'un travail est bien fait, on l'attribue le plus souvent au chef. Ceci au détriment des employés subalternes qui doivent se contenter pour la plupart du temps, des félicitations ou des primes. Ce résultat rejoint les travaux de Lambert et al. (2010) qui renseignent sur le fait que, si les salariés estiment que le traitement qu'ils reçoivent n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester dans l'organisation. Les salariés n'ont que très peu de raisons de continuer à travailler dans une structure qui les traite injustement et plusieurs facteurs peuvent en être la cause.

- ❖ Premièrement, si l'organisation est perçue comme manquante de légitimité, la confiance qui unit les salariés et l'organisation est altérée ;
- ❖ Deuxièmement, les individus n'ont aucune raison de manifester de la loyauté envers une organisation qui les traite injustement ;
- ❖ Troisièmement, l'injustice peut conduire à des sentiments de colère, de stress et même à l'épuisement (Dbaibo et al., 2010 ; Moliner et al., 2008).

Dans de telles situations, les salariés souhaiteront naturellement quitter l'organisation dès lors qu'une autre opportunité d'emploi se présentera Lambert et al. (2010). Il va s'en dire que l'existence des statuts particuliers est l'une des causes du désintéressement des agents de l'Etat qui sont régis par le statut général de la fonction publique. En effet, les travaux de Bakiti Ba Mbog Mbinyet (2010) mettent en lumière le fait que les faveurs qu'offrent les statuts particuliers sont de loin meilleures par rapport à ceux des statuts généraux. Ce traitement privilégié est le plus souvent dénoncé par le syndicat des fonctionnaires régis par le statut général qui va réclamer les mêmes conditions et adopter des attitudes visant à rééquilibrer la situation. Le désintéressement peut aussi être la cause des primes liées à la performance.

5.2.2. La justice procédurale en lien avec les comportements contre-productifs

La deuxième hypothèse de recherche était la suivante : La mauvaise perception de la justice procédurale favorise les comportements contre-productifs. Cette hypothèse a été confirmée dans la présente étude ($r = -.172$, $\beta = -.074$ et $p < .005$). Concrètement, la mauvaise perception des politiques, des procédures, et des critères par lesquels un résultat est distribué est source de comportements contre-productifs chez les fonctionnaires. Ce résultat rejoint les travaux de Thibaut et Walker (1978) qui révèlent que, la justice ressentie a une influence sur la qualité, la valeur et la satisfaction au travail. Ainsi, les pratiques de supervision expliquent une part non négligeable de l'adoption des comportements contre-productifs. De plus, nos résultats définissent le lien entre la justice procédurale et les comportements contre-productifs dans un contexte où l'interdépendance entre les individus et les différences entre les services sont nécessaires. Les travaux de Cloutier (2003) ont permis de dégager les quatre (4) points d'ancrage qui, à notre sens, reposent sur la perception de la justice à l'égard du processus décisionnel proprement dit : 1) la précision des informations, 2) l'exhaustivité des critères d'évaluation, 3) l'uniformité, et 4) l'objectivité de l'évaluation. Ces résultats soulèvent, non seulement l'exigence d'adopter des processus décisionnels conformes aux quatre (4) principes de justice dégagés, mais également l'importance d'en fournir la preuve aux individus (fonctionnaires) concernés. Autrement dit, le supérieur hiérarchique (n+1, n+2) doit fournir aux employés suffisamment d'informations au sujet de toutes les étapes du processus décisionnel en vue de les amener à développer un sentiment de justice robuste et durable et les inciter, conséquemment, à ne pas adopter des comportements contre-productifs. Par exemple, la participation des employés à la collecte de données leur permet de s'assurer personnellement de la fiabilité des informations sur lesquelles reposera la prise de décision. L'institution d'un comité consultatif formé de représentants des employés, dont le mandat consisterait à identifier

les critères d'évaluation pertinents, pourrait s'avérer un moyen efficace de démontrer aux bénéficiaires que toutes les dispositions ont été prises pour assurer l'exhaustivité des critères d'évaluation (Beuhring, 1989 ; Miceli, 1993). Par ailleurs, La perception de justice procédurale se construit non seulement à partir des informations relatives aux procédures suivies pour déterminer les décisions, mais également selon un processus d'inférence fondé sur les caractéristiques perçues des décideurs.

Nos résultats montrent que l'opinion des individus à l'égard des décideurs (i.e. impartialité, compétence et influence des représentants) contribue à modifier leur perception de la justice à l'égard du processus décisionnel. Ces résultats mettent ainsi en évidence l'exigence de choisir des décideurs crédibles, et la nécessité de diffuser à leur sujet l'information susceptible d'inspirer la confiance aux individus. Sheppard, Lewicki et Minton (1992) précisent qu'il est important d'identifier les employés qui jouissent d'une bonne crédibilité auprès de leurs collègues et les encourager à poser leur candidature et ce, de façon à accroître les probabilités que ces représentants soient reconnus comme des décideurs compétents une fois désignés par voie de suffrage. Selon eux, il s'agit là d'une opération cruciale puisque l'exclusion d'un groupe d'intérêts contribue à perpétuer les perceptions d'injustice parmi les membres de ce groupe. De plus, cette étude est en droite ligne avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui stipule qu'une faible perception de justice résiderait dans l'écart entre les attentes de l'individu et la situation réelle, considérée injuste. En ne répondant pas aux attentes des individus, une faible perception de la justice pourrait mener à une diminution du sentiment de contrôle qui, dans un contexte organisationnel, est une variable associée à l'épuisement émotionnel (Karasek, 1979 ; Karasek, 1990).

5.2.3. La justice interactionnelle en lien avec les comportements contre-productifs

La troisième hypothèse de cette étude mettait à l'épreuve la prédiction suivante : la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs. Cette hypothèse a été confirmée dans la présente recherche ($r = -.264$, $\beta = -.212$ et $p < .001$). Concrètement, la mauvaise perception de la qualité du traitement interpersonnel pendant la promulgation et la mise en œuvre des procédures administratives et chez les fonctionnaires peut être en partie la cause des comportements contre-productifs dans la fonction publique. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait qu'au niveau de la fonction publique on y retrouve les ressortissants de toutes les régions (à travers la politique de l'équilibre régional), de toutes les religions (à travers le caractère laïc de l'Etat), et de là peut naître le favoritisme endogroupe. Ce qui constitue une entorse au traitement impartial des agents de l'Etat. Ce

résultat rejoint les travaux de Bies et Moag (1986) qui révèlent qu'il existe en lien entre la justice interactionnelle et le respect de tous individus dans le processus de prise de décision. De plus, ce résultat est en accord avec les travaux de Colquit (2001) qui révèlent que la perception de la justice organisationnelle prend en compte à la fois des aspects sociaux existant autour de la prise de décision, à la manière dont le salarié est traité socialement mais aussi les informations fournies sur la décision. Pour ce faire, la non appartenance linguistique, tribale, idéologique etc...pourrait aussi expliquer l'adoption des comportements contre-productifs, ceci à travers la différenciation des catégories. De plus il peut aussi exister entre la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle de l'interdépendance et la compensation. Ainsi, la justice interactionnelle pourra permettre de déterminer comment un individu va réagir aux procédures ou distributions injustes (Greenberg, 2006). Par exemple, si un individu perçoit une injustice distributive, alors que les justices procédurale, interactionnelle sont présentes, les attitudes au travail peuvent ne pas être affectées puisqu'il y aurait un phénomène de compensation. En effet, les types de justice peuvent ainsi se compenser entre elles (Ambrose, Hess et Ganesan, 2007). En cas d'injustice distributive, les individus acceptent mieux celle-ci si les procédures sont justes ou lorsque la justice interactionnelle est élevée (Skarlicki et Folger, 1997). De tout ce qui précède, il ressort que les trois types de la justice mentionnés précédemment ont chacune leur importance (Colquitt, 2001) et ont un rôle clef dans la prédiction des comportements contre-productifs, ce que nous verrons par la suite.

5.3. Apports et limites de la recherche

Dans cette section, nous présentons les apports (théorique et méthodologique) et les limites notre étude.

5.3.1. Apports de recherche

Les apports théorique et pratique sont évoqués

Au plan théorique, le concept de « comportements contre-productifs » a longtemps été abordé dans les organisations du secteur privé, où la recherche du profit/bénéfice la caractérise. Aujourd'hui, dans un contexte organisationnel marqué par l'intérêt général, l'on a pu s'inspirer du désengagement moral afin d'expliquer l'adoption desdits comportements dans la fonction publique. Au regard nos résultats de recherche, l'on pourrait comprendre que l'adoption des comportements contre-productifs n'est pas simplement la résultante des mauvaises conditions de travail, fut-il décent, l'individu pourrait les adopter dans le cadre du vécu d'une injustice en lien avec l'organisation. Contrairement à l'approche classique qui estime que le rendement d'une organisation est la production, nous essayons dans cette recherche, d'enrichir le courant

des relations humaines qui met en exergue l'Homme au centre des préoccupations de l'organisation.

Au plan pratique, nos résultats offrent désormais une autre possibilité aux dirigeants/gestionnaires – dépositaires ou acteurs clés de la prise de décision et de la gestion des ressources humaines- de savoir prendre en compte les conséquences de certaines clauses contractuelles ou managériales et surtout leur vécu chez les collaborateurs, qui constituent les cibles privilégiées des décisions dont ils sont les instigateurs, d'écouter chaque fois les sollicitations des salariés afin d'éviter les comportements contre-productifs. Sans cette prise de conscience de la différence de perception chez les fonctionnaires par les responsables en charge d'implémenter les décisions et le vécu des injustices que semble présenter le statut général de la fonction publique dans son esprit, on peut craindre à tout jamais l'impossibilité de voir les comportements de citoyenneté organisationnelle prendre corps, s'enraciner voire supplanter les comportements contre-productifs qui, pourtant semble avoir établis leur quartier dans l'univers de la fonction publique camerounaise.

5.3.2. Les limites de la présente recherche

Les résultats de la présente recherche sont certes concluants mais certaines limites sont nécessaires à relever. Tout d'abord, les participants inclus dans la recherche étaient uniquement les fonctionnaires régis par le statut général de la fonction publique. Or, la problématique d'injustice est aussi perceptible chez les fonctionnaires régis par les statuts particuliers. Notre recherche s'est appesantie sur un effectif agrégé de fonctionnaires, ce qui ne permet pas de ressortir les particularités de chacun des corps de fonctionnaires pourtant étudiés.

En guise de perspectives, il serait judicieux de vérifier la perception de l'injustice organisationnelle et sa possible conséquence sur l'adoption des comportements contre-productifs aussi bien chez les fonctionnaires régis par les statuts particuliers que sur des fonctionnaires appartenant à un même corps. Par ailleurs, même si nos résultats concluent sur les effets de la justice sur l'adoption des comportements contre-productifs chez un ensemble de fonctionnaires (certaines situations génèrent un plus grand intérêt pour la justice que d'autres), une autre perspective pourrait chercher à comprendre quand est ce que l'injustice a des effets ou non, comment ces effets ont-ils lieu et enfin mesurer ces effets sur l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle.

CONCLUSION

La littérature présente les comportements contre-productifs dans une logique d'une exo-évaluation (Fox, Spector & Miles, 2001), c'est à dire que l'évaluation se fait avec le concours des pairs, des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Cela suppose qu'une autoévaluation de la part de l'employé compte tenu du fait que la justice organisationnelle perçue est un processus psychologique qui varie d'un employé à un autre n'est pas prise en compte. Fort de cette lacune théorique, la présente recherche met en lien la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs. Dans cette logique, elle émet une hypothèse générale qui prédit le lien entre la justice organisationnelle perçue et les comportements contre-productifs.

Pour mettre à l'épreuve cette hypothèse générale, des hypothèses de recherche sont formulées sur la base des dimensions de la justice organisationnelle. La première hypothèse de recherche met en lien la justice distributive et les comportements contre-productifs. La seconde hypothèse met en relation la justice procédurale et les comportements contre-productifs. La troisième hypothèse de recherche prédit un lien entre justice interactionnelle et les comportements contre-productifs. 200 fonctionnaires en service dans les services déconcentrés de la ville d'Ebolowa ont finalement été retenus sur la base des scores obtenus sur l'échelle de la désirabilité sociale. Les données ont été recueillies grâce l'échelle de justice organisationnelle de Moorman (2001) et de l'échelle des comportements contre-productifs de Central Test (2015) auxquelles on a associé l'échelle de la désirabilité sociale de Crowne et Marlowe (1960) pour nous assurer de la fiabilité de l'information fournie par les participants.

En considérant les trois dimensions de la justice organisationnelle, il apparaît que l'adoption des comportements contre-productifs est fonction de celles-ci. De plus, les écarts de moyennes observés sont tous significatifs et les coefficients de corrélations sont conséquents. Ainsi, La mauvaise perception de la justice distributive prédit les comportements contre-productifs ($\beta = -.24$, $\beta = -.179$ et $p < .001$) ; la mauvaise perception de la justice procédurale favorise les comportements contre-productifs ($\beta = -.17$, $\beta = -.074$ $p < .005$) ; la mauvaise perception de la justice interactionnelle génère les comportements contre-productifs ($\beta = -.26$, $\beta = -.212$ et $p < .001$). Au regard de ces résultats, nos trois hypothèses sont confirmées et valident notre hypothèse générale.

De plus, les résultats de la présente étude sont tous en accord avec les prédictions théoriques qui voudraient que face à une injustice perçue subis ou vécue par un individu, le processus d'autorégulation peut échouer lorsque les mécanismes de désengagement moral désactivent les liens.

Bien que concluants, nos résultats présentent des limites qui augurent plutôt des perspectives pour d'autres recherches en lien avec les comportements de citoyenneté organisationnelle si tant est vrai que, la justice ou l'injustice organisationnelle puisse avoir des effets (non) négligeables sur un certains nombres d'attitudes et de comportements chez les membres d'une organisation.

REFERENCES

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L. (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 272-283). New York, NY: Academic Press.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology, New York Academic Press*, 2, 267-299.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46 (3), 161-191.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Ambrose, M., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.
- Ansari, M. E., Maleki, S. V., Mazraeh, S., & Khazaeli, H. A. (2013). Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior. *Basic Application. Sciences Research*, 3(4), 78-86.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), 60-82.
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive Behaviors and Psychological Well-Being: The Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-377.
- Bacache-beauvallet M. (2006). *Les limites de l'usage des primes à la performance dans la fonction publique*. EDHEC Business School: Lille- Nice
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. In. Akremi, A.E Guerrero, S. et Neveu, J. P. (dir.), *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. (P. 25-88). Bruxelles : De Boeck Université.
- Bakiti Ba Mbog Binyet J. O. (2010). Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique. *Gestion et Management Publics*, vol.8. 299-322.
- Ben Ammar Mamlouk, Z. & Beltaifa, N. (2004). Facteurs affectifs et comportements antisociaux. *Entreprise Ethique*, 21, 71-80.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 193-209.
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*.31(2) 102-120.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*. 71(2), 364-374.
- Bandura, A., Caprara, G. V., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57-64.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R. A., & Richarson, D. R. (1994). *Human aggression* (2nd ed.). New York: Plenum Press
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In Cummings L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Justice* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich Press.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, & R. Cropanzano, (dir.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986a). Interactional communication criteria of fairness in Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986b). Interactional justice: communication criteria of fairness, in Lewicki, R. J., Sheppard et Bazerman, M. H (dir.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich press (pp. 43-55).
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.

- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 246-260). Thousand Oaks, C. A.: Sage.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone, & J. Greenberg, (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp.18-36). Thousand Oaks, C. A. : Sage.
- Biya, P. (2018). Discours, déclaration et tweets. Yaoundé, cabinet civil de la présidence.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. *Groups at work: Theory and research*, 471, 499.
- Brimecombe, M., Magnusen, M. J., & Bunds, K. (2013). Navigating the storm: A counterproductive work behavior and leadership case study in a Division I FBS School. *Sport Management Review*, 7, P 1-19.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Buss, A. H., & Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452-459.
- Central Test. (2015). *Guide et manuel d'utilisateur d'ETIX*. Paris : Central Test corporation. Adresse électronique : consulting@centraltest.com
- Central, Test. (2018). Rapport d'ETIX. Paris : Central Test corporation. Adresse électronique : consulting@centraltest.com
- Coffin, B. (2003). Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50(9), 8-38
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In Greenberg, J. et Colquitt, J.A.(Eds.) *Handbook of organizational justice*. London: LEA.
- Cowherd, M. D., & Levine, L. D. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower Level Employee and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- Cowherd, M. D., & Levine, L. D. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employee and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly*, 37(02), 302-320.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelin through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. E., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive*. New York: John Wiley.
- Dailey R. C., & Delaney J. K. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Dadi, V. (2012). The Black British Clerical Workers Response to Psychological Contract Violation. *International Journal of Human Resource*, 2(4), PP 69-82.
- Dantinne, M. (2015). *Théorie et recherches en criminologie*. Waterloo, Belgique: Wolters Kluwer.

- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliot, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society.
- Dbaiibo, D., Harb, C., & Van Meurs, N. (2010). Values and justice as predictors of perceived stress in Lebanese organisational settings. *Applied Psychology*, 59 (4), 701-720
- De Leon, L. (2001). Accountability for individuating behaviors in self-managing teams. *Organization Development Journal*, 19(4), 7.
- Das, S. K. (1998). *Civil Service Reform and Structural Adjustment*. New York : Oxford University Press.
- Décret N° 94/119 du 07 octobre 1994, portant Statut Général de la Fonction Publique, modifié et complété par le Décret 2000/287 du 12 octobre 2000.
- Décret N° 2000/359 Du 05 décembre 2000 Portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Éducation nationale.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-632.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137-149.
- Dodou, D., & De Winter, J. C. F. (2014). Social desirability is the same in offline, online, and paper surveys: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 36, 487-495.
- Durand, C., & Blais, A. (2009). La mesure. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd., pp. 227-251). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Economie. (2019).
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30, 137-161.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.

- Erdogan, B., Kraimer M. L., & Liden, R. C. (2001), Procedural justice as a two-dimensional construct, an examination in the performance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3 rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Fischer, B. S., Daigle, L. E., Cullen, F. T., & Turner, M. G. (2003). Reporting sexual victimization to the police and others. *Criminal Justice and Behavior*, 30, 6-38.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Fond de la Recherche en Santé du Québec (FRSQ) (2008). Plan d'action ministériel en éthique de la recherche et en intégrité scientifique. Repéré a www.frqs.gouv.qc.ca/fr/ethique/pdfs_ethique/standard.pdf
- Fond monétaire International. (2014). Etude économique et financière : Perspective de l'économie mondiale. FMI : division des services multimedias. Adresse électronique : Publication@imf.org
- Fortin, M- F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3e éd.)*. Québec : Chenelière Éducation.
- Fortin, P. (2009). L'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération sur les comportements déviants au travail (mémoire de maîtrise, Université de Montréal).
- Friedrichs, D. O. (2004). *Trusted criminals: White collar crime in contemporary society*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giacalone, R. A., Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.
- Grand dictionnaire de psychologie. (1999). Edition Larousse : Paris
- Green, L., & Lewis, F. (1986). *Measure and evaluation in health education and health promotion*. Palo Alto, CA: Mayfield

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano, R. (dir.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 70-103), NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Incorporated.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58-69.
- Grenn, L., & Lewis, F. (1986). *Measurement and evaluation in health education and health promotion*. Palo Alto, CA: Mayfield
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. M. (1998). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*. Stamford, CT: JAI.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection & Assessment*, 11(1), 30-42.
- Haccoun, R. R. (2013). *Comprendre et se servir de l'analyse des corrélations : La corrélation et la régression pour les sciences du comportement*. (Codex PSY6007). Montréal : Université de Montréal.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hagan, J., Shedd, C., & Payne, M. R. (2005). Race, ethnicity and youth perceptions of criminal injustice. *American Sociological Review*, 70(3), 381-407.
- Heneman H. G., & Schwab, D. P. (1985), « Pay satisfaction, its multidimensional method and measurement », *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability? *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-279.

- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and occupation*, 9, 97-114.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace et World, Inc.
- Jackson, L. E. (2005). Moral Disengagement: Media use and the support of war. Unpublished Master's thesis. Berlin: Humboldt University.
- Jenkins, G. D., & Lawler, E. E. (1981). Impact of employee participation in pay plan development », *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 111-128.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78 (10), 1336-1342.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work setting in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27, 360-371.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kelman, H. C. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of Social Issues*, 29, 25-61.
- Kerlinger, F., N. (1973). *Foundation of behavioral research* New York, NY:Holt.
- Keyton, J. (1999). Analyzing interaction patterns in dysfunctional teams. *Small Group Research*, 30, 491-518.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction- A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81-95.

- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-Eine extreme form sozialer Stressoren am arbeitsplatz: Mobbing- an extreme form a social stressor at work. *Zeitschrift für arbeits und organisations psychologie*, 40, 12-21.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (6), 644-656.
- Laroche, P. & Schmidt, G. (2004). Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51, 2-23.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Laurencelle, L. (1998). *Theorie et technique de la mesure instrumentale*. Quebec: Presse Universitaires du Quebec.
- Lau, V. C. S., Wing Tung, A., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business & Psychology*, 18(1), 73-99.
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., & LeBrock, P. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations. Journal of Applied Psychology* 10(1), 61 - 73.
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 9, p. 91-131). New York: Academy press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In Gergen, K. J., Greenberg M. S., et Willis R. H. (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY: Springer.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. r., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preferences, In: Mikula G. (dir), *Justice and Social Interaction*. New York: Springer Verlag.

- Levine, L. D. (1993). What Do Wage Buy? *Administrative Science Quarterly*, 38, 462-483.
- Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich Press, 289-319.
- Lewis, L.K., Gkarthikeyan, Westmoreland, J.W., & Resnick, M. A. (2002). Suppression différentielle des deficiencies de reparation de l'ADN des mutants de levure rad50, mre11 et xrs2 EX01et TLC1. *Genetics*, 160(1), 49-62
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Hao, Y. (2012). How Does Justice Matter in Achieving Buyer-Supplier Relationship Performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), hg 355-367.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matalon, B. (1992). Interrogations sur interrogation. *Revue Internationale de psychologie Sociale*, 5, 2, 99-114.
- McAlister, A. (2001). Moral disengagement: Measurement and modification. *Journal of Peace Research*, 38, 87-99.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What People Regard as Unjust: Types and Structures of Everyday Experiences of Injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- Milkovich, G. T., & Newman. J. M. (2008). *Compensation*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management, voyage au centre des organisations*. Editions Organisation/Agence d'Arc.

- Moberg, D. J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*; 7(4), 41-60.
- Monanu, O. G., Okoli, I. E., Adibe, C. G. (2015). Examining the link between organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Business & Management Studies*, 1(2), 1 -10.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why Employees do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morgan G. (2002). *Images de l'organisation*. De Boeck.
- Morin, E. (1977). *La méthode*. Paris : seuil
- Nabatchi, T., Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 18, 148-174.
- Ndi Zambo, B. (2014, Août). *De la culture des moyens à la culture du résultat : la modernisation de l'administration publique par la réingénierie des ressources humaines*. Conférence panafricaine des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines des institutions de l'Etat, Tanger (Maroc).
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In Giacalone R. & Greenberg J. (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998a). Perceived injustice as a cause of –and justification for – workplace aggression and violence. In O'Leary-Kelly, A. M., & Skarlicki, D. P. (Chairs), *Advances in organizational justice theories: The motivation to engage in dysfunctional behavior. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management*. San Diego: CA.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social Psychological Perspective. In Fox, S. et P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13–40). Washington, DC: APA.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J., C., & Berstein, I. H. (1994). *Psychometry theory*. New York, NY: McGraw-hill.

- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21 (1), 225-253.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679-703.
[Http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679](http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679)
- O’Reilly, C. A., & Puffer, S. M. (1989). The impact of rewards and punishments in a social context: a laboratory and field experiment. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 41-53.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influence on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 15, 56-91.
- Owona, J. (2011). *Le droit de la fonction publique camerounaise*. Paris : Le Harmattan. Disponible sur <http://www.librairieharmattan.com>
- Palmer, A., & O’Neill, M. (2003). The effects of perceptual processes on the measurement of service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 254-274.
- Pearce, G. L., & Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 17.
- Pelton, J., Gound, M., Forehand, & Brody, G. (2004). The Moral Disengagement Scale: Extension with an American Minority Sample. *Journal of Psychology and Behavior Assessment*, 26(1).25-46.
- Peters, L. H., O’Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: the influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391–397.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, And Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approche contingente et politique*. Paris: Seuil
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, PA: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.

- Porter L.W., Mowday R.T. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Poupie, H. B. (2007). *Culture et performance de l'administration publique camerounaise : le cas du ministère de l'enseignement supérieur* (DESS en Gestion des Ressources Humaines, Centre Régional Africain d'Administration du Travail, Yaoundé).
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups the Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Randall, C. S., & Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58 (3), 178-194.
- Rinehart, & Winston Keyton, J. (1999). Analyzing interaction patterns in dysfunctional teams. *Small Group Research*, 30, 491–518.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rossi, J. P., Crombe, P., Lecuyer, R., Pêcheux, M-G., & Tourette, C. (1989). *La méthode expérimentale en psychologie*. Paris: Dunod
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(12), 52-78.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work, *International Handbook of Work Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). London: Sage.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In Anderson, N. Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*. (pp.145–164). London: Sage.

- Saleem, F & Gopinath, C. (2015). Injustice, Counterproductive Work Behavior and Mediating Role of Work Stress. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9 (3), 683-699.
- Salès-Wuillemin, E. (2006). Méthodologie de l'enquête, In : Bromberg M., & A., Trognon (Eds.) *Psychologie Sociale I*. (Pp. 45-77). Presses Universitaires de France.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7 (3), 229-246.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 444-458.
- Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of fairness. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L. M., Buurseman, K., Goh, A., & Kessler, S. (2005). The Dimensionality of Counter Productivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Staub, E. (1990). Moral Exclusion, Personal Goal Theory, and Extreme Destructiveness. *Journal of Social Issues*, 46, 47-64.
- Steiner, D. & Touzé, P. A. (2004). L'évaluation des individus dans le contexte organisationnel. In Brangier, E., Lancry, A. & Louche, C. (dir.), *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 133-159). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

- Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. In Doise, W. Dubois, N., & Beauvois, J. L. (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 4 : Identité, moralité, internalisation*. (Pp. 87-102). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D. D. (2003). Equité et justice au travail. In Allouche J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 466-475). Paris : Vuibert.
- Steiner, D. D. (2014). Equité In P. Zawieja & F. Guarnieri, (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 279-282). Paris: Editions du Seuil.
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The Vengeance Scale: Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 25-42.
- Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2009). The Sunny Side Fairness. Preference for Fairness Activates Reward Circuitry (And Disregarding Unfairness Activates Self-Control Circuitry). *Psychological Science*, 19 (4), 339-347.
- Taylor, F. W. (1895). A Piece Rate System: A Step Toward Partial Solution to the Labor Problem. *ASME Transactions*, 16, 856-893.
- The Global Retail Theft Barometer (2011). Retrieved from:
http://www.retailresearch.org/grtb_currentsurvey.php
- Thériault, R., & St-Onge, S. (2000). *Gestion de la Rémunération : Théorie et Pratique*. Boucherville (Qc): Gaëtan Morin Éditeur, 1-777.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California law review*, 66, 541- 566.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tomo Nyeba, J. (2003). *Le Cameroun vaste chantier de réformes sur la gestion des ressources humaines*. Séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public, Banjul Gambie 26-30 Mai.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance. *Social Justice Research*, 20, 10- 34.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830-838.
- Tyler, T. R., & Smith, H. J. (1995). *Social justice and social movements (institute for Research on Labor and Employment)*. University of California: Berkeley.

- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*. Londres: Éditions Lawrence Erlbaum.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organizational Science*, 7 (2), 151-165.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 27-48). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyber deviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Werner, S., & Neal, P. M. (1999). Fair or FouI: The effects of External, Internal, and Employee Equity on Changes in Performance of MLB Players. *Human Relation*, 52, 1291-1311.
- Wesolowski, M. A., & Mossholder, K. M. (1997). Relational demography in supervisor subordinate dyads: impact on subordinate job satisfaction, burnout and perceived procedural justice. *Journal of organizational Behaviour*, 18, 54-85
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level. A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 776-791.
- Williams, j. R., & Levy P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology*, 14, 501-513.

ANNEXES

ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE

Questionnaires

La présente étude vise à évaluer votre perception de votre environnement de travail ainsi que les divers comportements au travail. Vos réponses resteront complètement anonymes et seule l'équipe de recherche aura accès aux données brutes et au questionnaire auquel vous aurez répondu ceci conformément aux dispositions de l'article 5 de la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques. Nous vous prions de répondre tout à fait honnêtement. Le questionnaire global comporte quatre (4) sections.

1- Informations sociodémographiques

Q01.	Sexe 1. Masculin 2. Féminin	/___/
Q02.	Votre âge	/___/
Q03.	Situation matrimoniale 1. Célibataire 2. Marié /e monogame 3. Marié/e polygame 4. Veuf/Veuve 5. Séparé/e 6. Divorcé/e 7. En union libre	/___/
Q04	Obédience religieuse 1. Catholique 2. Musulman 3. Protestant 4. Orthodoxe 5. Chrétien réveillé 6. Animiste	
Q05.	Niveau d'instruction 1 Primaire 2. Secondaire. 3. Supérieur	/___/
Q06.	Diplôme le plus élevé 1. CEPE 2. BEPC/ CAP/ GCE-OL 3. Probatoire/BP 4. BAC/GCE-AL/BEP 5. DEUG/DUT/BTS/DSEP/HND 6. Licence 7. Maîtrise 8. DEA/Master et plus	/___/
Q08.	Vous êtes originaire de quelle région du Cameroun ? 1. Adamaoua 2. Centre 3. Est 4. Extrême-Nord 5. Littoral 6. Nord 7. Nord-Ouest 8. Ouest 9. Sud 10. Sud-Ouest	/___/

Les réponses aux questions suivantes ont pour objectif de faciliter l'analyse des résultats globaux provenant d'un grand nombre de personnes. Nous tenons à vous rappeler que vos réponses demeureront confidentielles et anonymes. **Ecrivez la réponse qui correspond à votre situation.**

8. Quel est le titre de votre emploi ou poste actuel ? _____

9. Combien d'années d'expérience avez-vous dans votre poste actuel ? ____ année(s) ____ mois

**10. Combien d'années de service avez-vous au sein de votre organisation actuelle ?
____année(s) ____Mois**

2- évaluation des comportements organisationnels

CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur vos perceptions et vos attitudes face à votre organisation dans votre travail actuel. Pour chacun des énoncés, encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec chaque énoncé.

1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = d'accord, 4 = tout à fait d'accord

- 1** Vous faites preuve d'un grand respect des lois et des procédures dans votre propre comportement. **1 2 3 4**
- 2** Vous prenez des initiatives d'activités illicites ou y participez, à vos propres fins. **1 2 3 4**
- 3** Le respect des lois et des procédures passe avant vos propres intérêts, dans toutes les circonstances. **1 2 3 4**
- 4** Par conséquent, il y a très peu de chances que vous soyez entraîné dans la corruption. **1 2 3 4**
- 5** Vous affichez une attitude très positive vis-à-vis du respect d'autrui dans sa propre conduite. **1 2 3 4**
- 6** Par conséquent, vous prenez l'initiative d'actes blessants ou dégradants envers d'autres personnes, ou que vous y participez. **1 2 3 4**
- 7** En fait, vous resterez très poli et respectueux vis-à-vis de vos collègues, et les encouragerait par l'éloge au lieu de les rabaisser. **1 2 3 4**
- 8** Par conséquent, contribuer à un environnement de travail respectueux et sain, où chacun se sent à l'aise et apprécié. **1 2 3 4**
- 9** Dans votre propre comportement, vous faites preuve d'une attitude très positive vis-à-vis de l'égalité. **1 2 3 4**
- 10** Vous vous intéressez vraisemblablement aux réussites professionnelles des individus plutôt qu'à leur apparence physique. **1 2 3 4**

- 11 Vous respectez les valeurs individuelles de chacun et vous cherchez à favoriser l'égalité. 1 2 3 4
- 12 Vous faites preuve d'un très grand respect des engagements dans votre propre comportement. 1 2 3 4
- 13 Vous avez un sens vif du devoir et des responsabilités, quel que soit le contexte, ce qui en fait de vous quelqu'un de très sérieux et digne de confiance. 1 2 3 4
- 14 Compte tenu de votre niveau élevé d'engagement, on sait que vous travaillez efficacement, même sans surveillance. 1 2 3 4
- 15 Vous affichez une attitude très positive vis-à-vis du respect des biens et de la propriété dans votre propre comportement. 1 2 3 4
- 16 Il est très peu probable que vous commettiez un acte de vol, quelles que soient les circonstances, car vous pensez que le respect des biens et de la propriété d'une société est essentiel à sa propre réussite. 1 2 3 4
- 17 Vous dites toujours la vérité, même si cela pourrait vous faire du tort professionnellement, par exemple en cas d'erreurs ou de mauvais résultats. 1 2 3 4
- 18 Par conséquent, vous communiquez toute information de manière factuelle et honnête. 1 2 3 4
- 19 Vous affichez une attitude très positive vis-à-vis du respect des faits et de l'honnêteté dans sa propre conduite. 1 2 3 4

3- Justice organisationnelle perçue

Les énoncés de cette section portent sur vos perceptions de la justice dans votre service dans votre travail actuel. Pour chacun des énoncés, encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec chaque énoncé.

1=Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 4=Plutôt d'accord, 5=Tout à fait d'accord

1	La reconnaissance (retours sur mon travail, salaire, estime, opportunités de carrière...) que je reçois de mes supérieurs correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail.	1	2	3	4
2	La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est appropriée au travail que je fournis.	1	2	3	4
3	La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est à la hauteur du travail que j'effectue au service de l'hôpital.	1	2	3	4
4	La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est justifiée au regard de mes performances.	1	2	3	4
5	J'ai la possibilité d'exprimer mes opinions et sentiments sur les prises de décisions.	1	2	3	4
6	J'ai de l'influence concernant les prises de décision me concernant.	1	2	3	4
7	Les décisions sont prises de la même façon pour tous les agents.	1	2	3	4
8	Les prises de décisions me concernant font intervenir des préjugés.	1	2	3	4
9	J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions que je reçois une fois qu'elles sont prises.	1	2	3	4
10	Les décisions prises respectent des règles d'éthique.	1	2	3	4
11	Les décisions prises sont basées sur des informations exactes de la situation.	1	2	3	4
12	Mes supérieurs me traitent poliment.	1	2	3	4
13	Mes supérieurs me traitent avec dignité.	1	2	3	4
14	Mes supérieurs me traitent avec respect.	1	2	3	4
15	Ils me font des remarques ou des commentaires déplacés.	1	2	3	4
16	Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant.	1	2	3	4
17	Mes supérieurs m'expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	1	2	3	4
18	Mes supérieurs me donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	1	2	3	4
19	Mes supérieurs me communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.	1	2	3	4
20	Mes supérieurs adaptent leur communication selon mes besoins.	1	2	3	4

4- Échelle de la désirabilité sociale

Consigne : Vous retrouverez ci-dessous une liste d'énoncés concernant des attitudes et des comportements personnels. Indiquez par vrai ou faux chacun des énoncés qui s'appliquent à vous personnellement en encerclant.

N ^o	ITEM	Vrai faux
1	Avant de voter, j'étudie à fond les qualifications de tous les candidats	
2	Je n'hésite jamais à faire un effort particulier pour aider quelqu'un en difficulté	
3	Il m'est parfois difficile de continuer à travailler si l'on ne m'encourage pas	
4	Je n'ai jamais détesté profondément quelqu'un	
5	Parfois, je doute de mes capacités de réussir dans la vie	
6	À l'occasion, je deviens contrarié (e) si l'on ne fait pas les choses à ma manière	
7	Je soigne toujours mon habillement	
8	Lorsque je suis à la maison, mes manières à table sont identiques à celles que j'ai au restaurant	
9	Si je pouvais voir un film sans le payer sans que personne ne le sache, je le ferais	
10	Il m'est arrivé dans certaines occasions d'abandonner des projets parce que je croyais avoir trop peu d'habiletés	
11	A l'occasion, J'aime faire du commérage	
12	Il m'est arrivé de refuser d'obéir à des personnes détenant l'autorité même si je savais qu'elles avaient raison	
13	Peu importe à qui je parle, j'ai toujours une bonne écoute	
14	Je me rappelle avoir fait semblant d'être malade pour éviter de faire quelque chose	
15	Dans certaines situations, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un	
16	Je suis toujours prêt (e) à admettre que j'ai fait une erreur	
17	J'essaie toujours de mettre en pratique ce que je prêche	
18	Je ne trouve pas ça si difficile de m'entendre avec des gens grossiers et pénibles	
19	J'essaie parfois de me venger plutôt que d'oublier ou de pardonner	
20	Lorsque j'ignore quelque chose, je l'admet sans problème	
21	Je suis toujours courtois (e), même avec les gens désagréables	
22	J'ai parfois insisté pour que l'on fasse les choses à ma façon	

- 23** Dans certaines situations j'ai eu envie de fracasser des choses
- 24** Jamais je laisserais quelqu'un d'autre se faire punir pour mes méfaits (ou mes mauvaises actions)
- 25** Je ne suis jamais amer (ère) lorsque l'on me demande de retourner une faveur
- 26** Je n'ai jamais été contrarié (e) par des gens exprimant des opinions contraires aux miennes
- 27** Je ne fais jamais de long voyage en auto sans vérifier le bon fonctionnement de ma voiture
- 28** À certains moments de ma vie, j'ai été jaloux (se) du bonheur d'autrui
- 29** Je n'ai presque jamais senti le besoin d'envoyer promener quelqu'un
- 30** Je suis parfois irrité (e) par les gens qui me demandent des faveurs
- 31** Je n'ai jamais eu l'impression d'avoir été puni sans bonnes raisons
- 32** Je pense parfois que les gens qui ont des problèmes le méritent
- 33** Je n'ai jamais dit quelque chose pour blesser délibérément quelqu'un

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

BP. 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16
Site web : www.enset-ebolowa.com
mailto:ensetebwa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHERS'
TRAINING COLLEGE

P.O BOX: 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243 71 78 16
Site web : www.enset-ebolowa.com
mailto:ensetebwa@gmail.com

DEPARTEMENT DE DIDACTIQUE DES DISCIPLINES, DES SCIENCES DE
L'EDUCATION, DE PEDAGOGIE ET DE FORMATION BILINGUE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **BINGONO Emmanuel**, Chef de Département du Département de Didactique des disciplines, des Sciences de l'éducation, de Pédagogie et de formation bilingue autorise l'étudiant **AKA'A ZOMEKA Sandrine**, Matricule **19w1282** inscrit en cinquième année, filière *Conseiller d'orientation* à mener une recherche sur le sujet intitulé « **Justice organisationnelle et comportements contre-productifs : cas des fonctionnaires de la ville d'Ebolowa** »

En foi de quoi la présente autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit. /-

Le Chef de Département

P. Emmanuel Bingono

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE	4
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE.....	5
1.1. Contexte de l'étude.....	5
1.5. La question de recherche.....	14
1.5.1. Question principale	14
1.6. Objectifs de l'étude	14
1.6.1. Objectif général	14
1.6.2. Des objectifs spécifiques	14
1.7. Intérêt de l'étude.....	15
1.7.1. Intérêt social	15
1.7.2. Intérêt scientifique.....	15
1.8. Délimitation de l'étude.....	15
1.8.1. Délimitation thématique.....	15
1.8.2. Délimitation spatiale	16
1.8.3. Délimitation temporelle.....	16
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	17
2.1. La justice organisationnelle perçue	17
2.1.1. Organisation.....	17
2.1.2. La perception	17
2.1.3. Justice organisationnelle	18

2.1.4. Évolution du concept.....	18
2.1.5. Les dimensions de la justice organisationnelle	19
2.1.5.1 La dimension distributive	19
2.1.5.2. La dimension procédurale	21
2.1.5.3. La dimension interactionnelle	22
2.1.6. Les déterminants de la justice organisationnelle.....	24
2.1.6.1. Les déterminants individuels	24
2.1.6.1.1. L'âge de l'individu	24
2.1.6.1.2. L'ancienneté de l'employé	25
2.1.6.1.3. Le niveau hiérarchique de l'employé	25
2.1.6.1.4. Niveau de formation/niveau académique de l'employé	25
2.1.6.2. Les déterminants organisationnels.....	26
2.1.6.2.1. Les caractéristiques de la fonction occupée	26
2.1.6.2.2. La politique d'appréciation des compétences.....	26
2.1.6.2.3. La politique de rémunération.....	27
2.1.6.2.4. La politique disciplinaire	27
2.1.6.2.5. Le climat social.....	28
2.1.6. Les outils de mesure	28
2.2. Comportement contre-productif.....	28
2.2.1. Clarification conceptuelle.....	28
2.2.2. Evolution du concept.....	29
2.2.3. Les typologies des comportements contre-productifs	30
2.3. Analyse intégrative des différentes appellations	34
2.3.1. Les incivilités au travail.....	34
2.3.2. La vengeance et les représailles organisationnelles	34
2.3.3. Agression au travail et violence.....	35
2.3.4. Les comportements déviants au travail	36
2.3.5. L'intimidation, le harcèlement et la violence psychologique au travail : la question de l'intentionnalité.....	36
2.4. Les hypothèses.....	37
2.4.1. L'hypothèse générale	37

2.4.2. Les hypothèses de recherche	37
2.5. Théorie explicative du sujet : la théorie du désengagement moral.....	38
2.5.1. Généralité et fondement de la théorie du désengagement moral.....	38
2.5.1.1. Généralités sur la théorie désengagement moral	38
2.5.1.2. Les fondements de la théorie du désengagement moral	39
2.5.2. Postulat de la théorie.....	40
2.5.3. Le processus de désengagement moral.....	40
2.5.3.1. Processus visant à reconstruire l’acte pour valoriser sa moralité	40
2.5.3.1.1. Justification morale.....	41
2.5.3.1.2. Langage euphémique/Labellisation euphémistique.....	41
2.5.3.1.3 Comparaison avantageuse	41
2.5.3.2. Processus visant à masquer/minimiser le rôle de l’auteur dans les dommages causés	41
2.5.3.2.1. Déplacement de la responsabilité	41
2.5.3.2.2. Diffusion de la responsabilité “Quand tout le monde est responsable, personne ne se sent vraiment responsable”.....	41
2.5.3.3. Processus visant à minimiser les conséquences de l’acte.....	42
2.5.3.3.1. Distorsion des conséquences/maintien des conséquences hors de la conscience morale	42
2.5.3.3.2. Déshumanisation	42
2.5.3.3.3. Attribution de la responsabilité.....	42
2.5.4. Point théoriques en relation avec les comportements contre-productifs.....	42
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....	44
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE	45
3.1. Type de recherche	45
3.2. Opérationnalisation des variables.....	45
3.3. Population d’étude	48
3.3.1. Technique d’échantillonnage	49
3.3.2. Echantillon.....	49
3.4. Instruments de collecte des données.....	53
3.4.1. Echelle de mesure des comportements contre-productifs	53
3.4.2. Echelle de mesure de la justice organisationnelle	55

3.4.3. Echelle de mesure de la désirabilité sociale	56
3.5. Collecte de données	57
3.6. Outils statistiques.....	57
3.6.1. Le test de corrélation	57
3.6.2. La régression linéaire simple.....	58
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS	60
4.1. Analyse préliminaire	60
4.1.1. La justice organisationnelle perçue	61
4.1.2. Les comportements contre-productifs	61
4.1.3. Analyse de corrélation.....	61
4.1.4. Mesure d'association entre les caractéristiques sociodémographiques et les comportements contre-productifs	62
4.2. Mise à l'épreuve des hypothèses de recherche.....	66
4.2.1. Processus de vérifications des hypothèses.....	66
4.2.1.1. Test d'hypothèse.....	66
4.2.2. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 1	67
4.2.3. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 2.....	67
4.2.4. Mise à l'épreuve de l'hypothèse 3	68
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RESULTATS	72
5.1. Objectifs de la recherche	72
5.2. Les comportements contre-productifs chez les fonctionnaires de la ville d'Ebolowa.....	72
5.2.1. La justice distributive en lien avec les comportements contre-productifs	73
5.2.2. La justice procédurale en lien avec les comportements contre-productifs.....	74
5.2.3. La justice interactionnelle en lien avec les comportements contre-productifs.....	75
5.3. Apports et limites de la recherche	76
5.3.1. Apports de recherche.....	76
5.3.2. Les limites de la présente recherche	77
CONCLUSION GENERALE	78
REFERENCES	81
ANNEXES	98